



Università degli Studi di Cagliari

***DOTTORATO DI RICERCA***  
***ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE***

Ciclo XXVIII

*Relazione tra contribuzione pubblica e performance economico-sociali nel settore turistico-ricettivo*

Settore scientifico disciplinare di afferenza

*SECS P/07*

Presentata da: *Dott.ssa Bernadette Dessalvi*

Coordinatore Dottorato *Prof. Andrea Melis*

Tutor/Relatore *Prof.ssa Elisabetta Reginato*

Esame finale anno accademico 2014 – 2015



*A Riccardo*

## Indice

<i>Abstract</i>	pagina	6
Introduzione	pagina	9
<i>Capitolo 1 La produttività dei contributi pubblici nella letteratura scientifica</i>		
1.1 Il ruolo dello Stato nell'economia: inquadramento concettuale del fenomeno contributivo	"	13
1.2 La relazione tra contribuzione e performance economico-sociale delle aziende	"	20
1.3 La relazione tra contribuzione e performance nelle aziende turistiche	"	25
<i>Capitolo 2 La valutazione delle performance economiche e sociali nel settore turistico-ricettivo</i>		
2.1 L'impresa alberghiera: caratteristiche generali e di struttura	"	31
2.2 Il ruolo dell'albergo nella destinazione turistica	"	36
2.3 Gli indicatori di performance economica e sociale nelle imprese alberghiere	"	40
<i>Capitolo 3 La metodologia della ricerca</i>		
3.1 Delimitazione dell'oggetto e quesiti di ricerca	"	49
3.2 Il <i>multiple case study</i> esplorativo	"	57
3.3 Il campionamento <i>purposeful sampling</i>	"	66
3.4 I metodi utilizzati: l'intervista e il questionario	"	71
<i>Capitolo 4 Le politiche turistiche della Regione Sardegna</i>		
4.1 Il fenomeno turistico in Sardegna	"	82
4.2 L'offerta turistica della città di Cagliari	"	89
4.3 I bandi regionali <i>P.I.A. 2007, P.I.A. 2008 e Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera 2010</i>	"	95

*Capitolo 5      Il settore turistico-ricettivo della città di Cagliari: casi di studio*

5.1	Presentazione dei casi	“	107
5.2	Il caso di studio <i>Hotel Alfa</i>	“	110
5.3	Il caso di studio <i>Hotel Beta</i>	“	140
5.4	Il caso di studio <i>Hotel Gamma</i>	“	165
5.5	Il caso di studio <i>Hotel Delta</i>	“	194
5.6	Il caso di studio <i>Hotel Zeta</i>	“	221
5.7	I casi di studio: un’analisi comparativa	“	246

*Capitolo 6      Conclusioni*

6.1	Produttività dei contributi al settore turistico-ricettivo della città di Cagliari	“	264
6.2	Il contributo scientifico: limiti della ricerca e implicazioni pratiche	“	271

*Appendice: modulo di intervista-questionario*

*Riferimenti Bibliografici*

*Indice dei riferimenti legislativi*

## **ABSTRACT**

### **Relationship between government grants and economic and social company performance in the hospitality industry**

**Purpose:** This study investigates how government grants influence the economic and social performance of companies benefiting from them. Literature in this topic indicates various results: according to some studies subsidies seem to improve company performance and profitability, while, according to others, they have a negative impact on long term productivity and growth. Government grants impact have been not extensively investigated in the tourism sector, especially regarding the economic and social performance of the *hotels*. This study aims to fill this research gap by analyzing tourism grants' impact on different small and medium enterprises - SMEs located in the metropolitan area of Cagliari (Sardinia) and furthermore to provide an evaluation of grants policies' outcome.

**Design/methodology/approach:** The research questions are:

**Q1:** Do tourism government grants improve the economic and social SMEs performance in the hospitality industry?

**Q2:** Have tourism government grants proved to be effective and appropriate to the hospitality sector?

The research shows an exploratory multiple case study conducted on five subsidized hotels, selected with a purposeful sampling process, which started from the three Sardinian major tourism public subsidies of the past decade. Economic grants impact has been measured by typical revenue management operating indicators in the hotel indus-

try such as occupancy rate, average revenue per room and revenue per available room, while subsidies' social impact has been evaluated with social indicators such as the human employment company level. The analysis compares the 3-year period which precedes and follows the grants. The use of a mixed methods research, both qualitative and quantitative, with tools such as questionnaires and interviews, also allowed a deep comprehension of subsidies' main characteristics and shortcomings.

**Findings:** The study shows that positive economic performance seems not to depend exclusively on additional investment programs stimulated by subsidies. Nevertheless it is shown that, contrary to the conventional intertemporal substitution argument, taking advantage of grants provisions by anticipating investments, may not always have a negative impact on company performance. The study reveals that the more investment programs are sustainable and well-structured, the greater are the chances of the grants having a positive long term impact on companies' economic and social performance. Grants' negative impact on both economic and social performance seems to be linked to the lack of government supervision on the subsidized investment programs.

**Research limitation/implication:** The study, which is only exploratory at this point, needs to be extended to more significant samples in the hospitality industry. The study shows that more of grants quality and more attention to the sector's real needs evaluation should be employed in order to provide more research evidence to detail both the exact impact of subsidies on corporate performance and the quality of public resources use.

**Practical implication:** The research shows that financial assistance to tourism SMEs seems in part to be incoherent with the real regional needs. Subsidies have an impact on companies' economic and social performance and thus their provision should be the result of careful design from the point of view of both the sector's actors and the policy authorities.

**Originality/value:** In this study a set of economic and social indicators of firm performance are employed and linked to qualitative information to better comprehend the perceived benefits and problems of regional tourism subsidies. The study provides the first empirical evidence of the impact of subsidies on hospitality businesses.

**Keywords:** government grants; revenue management; yield management; public subsidies; regional policy; hotel performance; operating indicators; Sardinian hotel industry; Cagliari hotel industry.



## INTRODUZIONE

Il presente studio si inserisce nel progetto di ricerca coordinato dal prof. Paolo Congiu dell'Università di Cagliari, dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, dal titolo "*Variabili endogene ed esogene per il miglioramento delle performance economico-sociali delle imprese: le relazioni tra gli strumenti manageriali e la produttività dei contributi pubblici*". Tale progetto, finanziato attraverso la Legge Regionale 7 agosto 2007, n.7 "*Promozione della Ricerca Scientifica e dell'Innovazione Tecnologica in Sardegna*", è volto ad indagare l'impatto economico e sociale che i contributi pubblici hanno sull'economia delle aziende beneficiarie.

In linea con l'obiettivo del progetto, lo scopo del presente lavoro di ricerca è quello di ottenere una valutazione dell'impatto delle politiche di contribuzione pubblica sulle aziende beneficiarie, è ciò sia da un punto di vista economico che sociale, in termini, ad esempio, di miglioramento dei livelli dell'occupazione e/o di sviluppo economico del territorio. Nello specifico, ci si è concentrati sulle piccole e medie imprese - PMI operanti nel settore turistico-ricettivo della Sardegna, e, in particolare, della città metropolitana di Cagliari.

La relazione tra contribuzione pubblica e performance delle aziende beneficiarie non ha un andamento univoco nella letteratura esistente in materia. Secondo alcuni studi, esiste una correlazione positiva tra investimenti sostenuti da finanziamenti pubblici e crescita del mercato (De Long et al., 1991), o ancora tra sussidi pubblici e performance aziendale (Girma et al. 2007). I contributi sembrano altresì influenzare positivamente il tasso di crescita del capitale investito (Tzelepis, Skuras, 2004) e i tassi di occupazione delle risorse umane (Adorno, 2007). Secondo altri studi (Gabe, Kraybill, 2002; Bernini, Pellegrini, 2011), invece, i sussidi causano addirittura un peggioramento dello sviluppo aziendale in orizzonti temporali medio-lunghi (Bergstrom, 2000).

Con riferimento al settore turistico, gli studi in materia si soffermano principalmente sulle modalità più opportune di partecipazione dei governi al comparto turistico (Sainaghi, 2011, Franch et al., 2009), soprattutto nelle aree geografiche caratterizzate da difficoltà di sviluppo del settore (Blanco et al., 2009; Smeral, 1998). L'attenzione sembra maggiormente rivolta a valutare la qualità dell'impatto delle diverse tipologie di intervento-sussidio pubblico, non tanto sull'economia delle unità economiche beneficiarie - aziende, consorzi, enti, o agenzie operanti nel settore turistico-, quanto sull'economia di un'intera destinazione, e ciò con riguardo essenzialmente alle problematiche e alle variabili sottese allo sviluppo e alla promozione delle medesime.

Il presente studio si è pertanto voluto inserire nel *gap* di ricerca riscontrato relativamente alla valutazione del rapporto contributi-performance aziendali nel settore turistico-ricettivo, considerando nello specifico il fenomeno contributivo dal punto di vista dell'unità economica beneficiaria di tali interventi, e ciò sia in termini economici che sociali.

La scelta geografica della ricerca risiede nella circostanza che le isole affrontano generalmente grandi difficoltà nello sviluppo delle loro economie a causa delle minori risorse connesse ai limiti territoriali che le contraddistinguono, ma, specularmente, è proprio la loro peculiarità naturalistica a rappresentare un vantaggio e un importante potenziale di crescita economica. Invero, la Sardegna rappresenta un'attrazione esotica per i turisti e, contestualmente, è una meta in grado di offrire non solo spiagge e fondali mozzafiato, ma altresì vacanze all'insegna della natura, del verde e della storia. Il turismo rappresenta pertanto un comparto fondamentale nell'economia regionale e, per tale motivo, tale settore è stato oggetto di importanti misure agevolative negli ultimi decenni. Del resto, il turismo viene sempre più indicato come un settore potenzialmente in grado di esercitare un forte impatto sulla crescita economica di regioni o paesi, in alternativa, ma più spesso in maniera complementare, rispetto al settore industriale.

La ricerca turistica è ricerca sociale, per il ruolo di primo piano assunto dall'uomo.

L'approccio economico-aziendale è una delle lenti attraverso cui il fenomeno turistico può essere letto. Il turismo si colloca nel settore terziario, con qualche particolarità perché non ha confini ben delineati, in quanto spesso i servizi resi al turista sono i medesimi offerti ai soggetti residenti, ma anche il turismo è senz'altro un comparto produttivo del tipo input-output (McIntosh, 1986; Liberatore, 1993). La ricerca turistica è ricerca multidisciplinare e interdisciplinare (Buckley, 1994), in quanto non esiste un'unica via di osservazione del fenomeno turistico in grado di spiegare la complessità delle tematiche che connaturano questo campo.

E' il turista a dare vita al fenomeno turistico, attraverso la richiesta e l'ottenimento di servizi volti a soddisfare i suoi specifici bisogni. Il nucleo centrale del viaggio è dato dalla permanenza in un luogo nel quale convergono i bisogni del turista e i servizi offerti dal territorio nel momento in cui si compie l'esperienza del viaggio. L'offerta turistica deve pertanto dimostrarsi adeguata in funzione di una durevole creazione di valore economico e sociale. Le imprese legate all'ospitalità rispondono preliminarmente alle esigenze primarie del turista, e nel far ciò offrono un ventaglio di possibilità e servizi composti e variegati.

Partendo da tali premesse, ai fini della valutazione del rapporto tra contributi pubblici e performance delle aziende beneficiarie, l'unità di analisi su cui ci si è concentrati nel presente lavoro è *l'albergo*. I quesiti di ricerca formulati sono i seguenti:

Q1: L'ottenimento di contributi pubblici consente l'accrescimento delle performance economiche e sociali delle PMI operanti nel settore turistico-ricettivo?

Q2: I contributi pubblici appaiono efficaci e appropriati per il settore turistico-ricettivo?

La strategia di ricerca prescelta è quella del *multiple case study* esplorativo: attraverso l'analisi approfondita di cinque alberghi beneficiari di sussidi pubblici, la produttività dei medesimi è stata delineata alla luce dell'impatto misurato dagli indicatori tipici del sistema manageriale di gestione dei rendimenti aziendali - *revenue management* - delle strutture ricettive (ricavo medio per camera, tasso di occupazione camere, etc. ),

nonché da indicatori di performance sociale (grado di occupazione risorse umane).

Accanto all'obiettivo di valutare gli effetti delle politiche di finanziamento pubblico sulle performance economiche e sociali delle aziende turistiche, il presente studio intende proporre una primigenia valutazione delle tendenze emergenti in merito all'efficacia e all'efficienza nell'impiego delle risorse pubbliche nel settore turistico-ricettivo, e ciò al fine ultimo di contribuire con la ricerca ad un miglior governo delle performance dei territori. Il contributo della ricerca è rappresentato, infine, da nuovi *rudiments*, da testare in futuro su campioni maggiormente significativi, collegati agli aspetti più rilevanti emersi dai casi di studio.

Dopo l'esposizione della letteratura di riferimento, ci si soffermerà sulle caratteristiche principali dell'azienda alberghiera e delle misure di performance alla medesima applicabili. Successivamente sarà presentata la metodologia seguita nella ricerca, per poi soffermarsi sull'analisi del fenomeno turistico in Sardegna e nella città metropolitana di Cagliari, in connessione alle principali misure agevolative concesse al settore negli ultimi anni. Si procederà, infine, all'esposizione dettagliata dei casi di studio analizzati e alla comparazione dei risultati ottenuti, con la successiva presentazione delle osservazioni conclusive.

ooooo

# CAPITOLO I - LA PRODUTTIVITÀ DEI CONTRIBUTI PUBBLICI NELLA LETTERATURA SCIENTIFICA

## 1.1 - Il ruolo dello Stato nell'Economia: inquadramento concettuale del fenomeno contributivo

Per poter comprendere compiutamente il fenomeno contributivo, è senza dubbio necessario analizzare i fondamenti teorici posti alla base dell'intervento pubblico nell'economia. E' infatti pacifico che lo Stato, a seconda delle congiunture esistenti, intervenga per regolare gli effetti negativi delle distorsioni del mercato. Ma non è detto che tale intervento risulti sempre necessario, né che del medesimo si possa sempre fare una valutazione positiva alla luce degli esiti delle politiche contributive.

Nella prassi, gli interventi in favore delle imprese - e in generale dell'imprenditoria, sia essa svolta in forma societaria o individuale - trovano giustificazione nei disequilibri del mercato in cui si trovano ad operare. Vedremo come la bontà delle scelte di intervento da parte dello Stato non può risiedere unicamente nell'esistenza stessa del disequilibrio, bensì, tali politiche dovrebbero essere conformate a principi e valutazioni di utilità generale per tutto il macro sistema in cui si va ad intervenire (Shubert, Brida, 2008). Secondo la teoria economica, l'intervento dello Stato nell'economia di un Paese è giustificato unicamente in presenza dei cosiddetti *fallimenti di mercato* (Stiglitz, 2000). Il primo teorema fondamentale dell'economia del benessere afferma infatti che un'economia è efficiente solo in particolari condizioni o circostanze, e che l'inefficienza è ricollegabile a sei determinate situazioni di squilibrio.

Il mercato di concorrenza perfetta dà difatti luogo ad un'allocazione ottimale delle risorse e solo la mancata soddisfazione di tale ipotesi fornisce una giustificazione per

l'intervento dello Stato in economia, nel suo ruolo di garante del rispetto dei diritti di proprietà e dei contratti (Stiglitz, 2000). Senza questo, infatti, i mercati non potrebbero funzionare. Come detto, esistono sei cause per cui il meccanismo di mercato può non dar luogo a un'allocazione delle risorse efficiente<sup>1</sup> - con conseguenti fallimenti di mercato -, e, precisamente, le predette cause sono:

1. insufficiente concorrenza
2. beni pubblici
3. esternalità
4. mercati incompleti
5. carenze di informazione
6. disoccupazione.

In presenza di un fallimento di mercato, l'equilibrio che si viene a creare è socialmente inefficiente e, in particolare in alcuni casi di fallimento, l'intervento pubblico nella forma di contributo o sussidio può contribuire a riportare il mercato in una situazione di produzione socialmente ottimale. Nella pratica, i contributi pubblici sono stati giustificati al ricorrere di tre precise ipotesi di fallimento di mercato, e, precisamente: le esternalità, i vincoli finanziari, le aree in ritardo di sviluppo (Giavazzi et al., 2012). Di seguito si analizzano compiutamente le predette tre ipotesi, di interesse al fine della presente trattazione.

#### a) Esternalità:

le esternalità negative sono tutte quelle situazioni in cui un individuo impone un costo ad altri, provocando quindi un disequilibrio nell'allocazione delle risorse e, di conseguenza, un'inefficienza di mercato. Nella dottrina economico-aziendale, l'esempio

---

<sup>1</sup> Invero, anche se il mercato è Pareto-efficiente, l'intervento potrebbe essere necessario in caso di distribuzione dei redditi sperequata o in presenza di beni meritori (Stiglitz, 2000).

classico delle esternalità è quello relativo all'attività di R&S (David, Hall, Toole, 2000); in tal caso è la società a ricevere benefici dall'attività dell'impresa, in misura superiore rispetto a quella percepita interiormente dall'impresa stessa. Più precisamente, un'innovazione sviluppata da una singola impresa è di fatto spesso fruibile da imprese che non hanno sopportato alcun costo di sviluppo per beneficiarne; la diffusione e conseguente fruizione di scoperte e innovazioni può comportare nel mercato un livello sub-ottimale di attività di R&S e quindi di innovazione generalmente intesa. Il presentarsi di tale circostanza giustifica sovente l'intervento pubblico teso a sussidiare l'attività di R&S, al fine di favorire un'implementazione nel livello generale di innovazione che discende dalla medesima attività.

#### b) Informazione imperfetta:

Le asimmetrie informative sono alla base di diverse attività pubbliche, motivate dall'imperfetta quantità di indicazioni a disposizione dei consumatori e dalla convinzione che il mercato, di per sé, non fornisca adeguati livelli di informazione.

Una delle principali asimmetrie informative del mercato che comporta l'intervento pubblico attraverso lo strumento dei sussidi e delle garanzie, è quella esistente nel rapporto tra finanziatori e aziende. Il finanziamento dell'attività imprenditoriale è soggetto all'effettuazione di una serie di valutazioni sul merito creditizio del soggetto richiedente; tali valutazioni, volte sostanzialmente a quantificare la possibilità di recupero del capitale prestato, patiscono il differente grado di informazione in ordine al progetto imprenditoriale, esistente tra l'imprenditore e il finanziatore. Il merito di credito viene valutato dall'ente finanziatore in un'ottica prospettica e probabilistica (Malavasi, Vallasca, 2006). Spesso, a causa della scarsa conoscenza del valore e dei contenuti effettivi dell'investimento analizzato, progetti potenzialmente redditizi vengono scartati in quanto il finanziatore non possiede informazioni tali da poterli distinguere da investimenti non redditizi, e pertanto esposti ad un potenziale futuro default.

Tale problema si presenta in maniera particolare nei casi di finanziamenti richiesti

dalle imprese in fase di start-up, o, ancora, qualora il finanziamento venga richiesto per investimenti in attività immateriali. Nel primo caso l'asimmetria informativa è aggravata dalla circostanza che l'impresa/imprenditore non possiede una storia, un'esperienza pregressa verificabile dal finanziatore. Nel secondo, invece, l'assenza del requisito di materialità del bene finanziato sul quale far gravare una garanzia di restituzione del prestito, impatta negativamente sulla valutazione del rischio del progetto, non più mitigato dalla presenza di garanzie accessorie.

Nei casi di asimmetria informativa tra soggetti finanziatori e imprese richiedenti, l'intervento pubblico è spesso rivolto a fornire dei canali alternativi al finanziamento delle aziende, attraverso la concessione di prestiti o garanzie.

#### c) Mercati incompleti:

un caso tipico di intervento pubblico nell'economia si ha quando l'imperfezione del mercato si rappresenta nel sottosviluppo economico di determinate aree geografiche. E' il caso, ad esempio, del divario anticamente esistente tra Nord e Sud Italia, che ha visto l'area del Mezzogiorno patire enormi ritardi nel proprio sviluppo economico e sociale. E' indubbio che le caratteristiche socio-economiche e culturali di una comunità influenzano il processo decisionale e le politiche delle organizzazioni che la governano (Bingham, 1978).

In particolare, l'Italia è un esempio tipico di nazione contraddistinta da un'economia dualistica (Pavan, 2010): alle regioni del Centro-Nord, caratterizzate da un tessuto produttivo ricco e stabile, si contrappongono le regioni del Mezzogiorno, caratterizzate da economie depresse, nelle quali PIL, occupazione e produttività del lavoro hanno un andamento senza dubbio peggiore. Tale divario, che affonda le sue radici in diseguaglianze politiche e culturali antecedenti all'Unità d'Italia, è da ricondursi sostanzialmente alla dimensione sociale (Putnam, 1993). Cultura e società influenzano di fatto le stesse pubbliche amministrazioni, in termini di buon funzionamento ed efficienza delle medesime, oltre che di qualità delle politiche realizzate dagli enti locali (Arpaia



et al., 2009), tra le quali non possono che essere annoverate anche quelle di contribuzione a sostegno dell'economia del territorio.

In tali aree, l'intervento pubblico è volto a diminuire i costi impliciti ed espliciti del fare impresa, con il fine soprattutto di pervenire alla creazione di posti di lavoro. In tutte e tre le ipotesi sopra citate, la letteratura scientifica offre numerosi esempi dell'evidenza che l'intervento pubblico sia positivo ed efficace solo al persistere di determinate condizioni, ben potendo infatti dimostrarsi in taluni casi non solo non necessario, ma addirittura negativo per il sistema economico.

Nell'ipotesi di correzione del fallimento per esternalità di cui al precedente punto a), è stato rilevato come i contributi finanziari potrebbero rivelarsi del tutto inutili nel caso in cui il premio del bando si sostanzi nell'assegnazione di un solo brevetto disponibile per tutti i partecipanti. In tale circostanza, infatti, le imprese farebbero a gara per aggiudicarsi il risultato, creando un surplus di attività di R&S e rendimenti (Reinganum, 1989). Ma in questo caso basterebbe pertanto mettere a gara unicamente l'assegnazione di brevetti, e non di risorse, rendendo così il contributo pubblico alla R&S del tutto inutile (Doraszelski, 2008).

Nelle ipotesi sub b) e c), la valutazione ex ante in merito all'efficacia potenziale del contributo andrebbe effettuata alla luce di quelle che sono le cause specifiche delle distorsioni in esame. In particolare, nel caso delle asimmetrie informative, soprattutto con riguardo a quelle esistenti nelle imprese in fase di start-up, andrebbero affrontate le cause alla base di tale inefficienza. I problemi di reputazione del novello imprenditore di certo non sarebbero superabili con la mera erogazione di un contributo. Stesso discorso può essere fatto nell'ipotesi relativa all'economia delle aree in ritardo di sviluppo, in quanto i problemi sottesi a tale ritardo non sono di certo complessivamente affrontabili e superabili con dei sussidi economici. I governi dovrebbero invece destinare risorse e sforzi alla comprensione delle cause che sottendono al mancato sviluppo, per pervenire invero ad uno sviluppo duraturo delle medesime aree (Giavazzi et al., 2012).

La presenza di disequilibri nel mercato, sebbene implichi un potenziale ruolo attivo dello Stato, non implica automaticamente che un particolare programma diretto ad eliminare tale disequilibrio sia davvero desiderabile. La valutazione degli interventi pubblici richiede infatti che si tenga conto non solo degli obiettivi desiderati, ma anche di come devono essere realizzati nella pratica. In tal senso, numerosi sono gli esempi in letteratura di effetti addirittura negativi degli interventi pubblici promossi sotto forma di contributi o garanzie alle imprese (cfr. par. 1.2). Le motivazioni alla base di tali effetti distorsivi risiedono sostanzialmente su due ordini di ragioni. In primis, è reale il rischio che la presenza di politiche contributive distraga l'imprenditore dagli obiettivi concreti del suo fare impresa, dalla sua gestione proattiva, coinvolgendolo in dinamiche assai distanti dall'operatività aziendale e ben più prossime a logiche di tipo politico. Tale fenomeno comporta che i beneficiari delle politiche contributive spesso non siano le imprese più meritevoli, bensì quelle più agevolate nei rapporti politici con le amministrazioni, e il contributo pubblico in tal modo addirittura ostacoli la nascita di nuove promettenti imprese e, di conseguenza, la crescita (Bellettini e Ottaviano, 2005). Ancora più rilevante è l'effetto potenziale di tali distorsioni nelle aree in ritardo di sviluppo, dove, accanto alle possibili deformazioni politiche nell'attribuzione del contributo, spesso subentrano meccanismi ancor più gravi di stampo essenzialmente corruttivo; tali situazioni ovviamente danneggiano lo sviluppo dell'imprenditoria e dell'innovazione, e, complessivamente, la possibilità di crescita di tali territori (Barone e Narciso, 2012).

Inoltre amministrare i contributi ha un costo, e ciò sia per l'amministrazione erogante sia per l'impresa richiedente; entrambi, seppur a livelli diversi, dovranno creare un ufficio o comunque individuare dei soggetti preposti alla gestione e rendicontazione del sussidio, e ciò va senz'altro tenuto in considerazione nella valutazione dei benefici complessivi di una politica contributiva.

Da una prima analisi teorica del fenomeno contributivo, emerge chiaramente come non sia il sussidio pubblico in sé a rappresentare uno strumento di crescita automatica del mercato al quale è destinato. Il contributo pubblico rappresenta infatti una forma

alternativa di finanziamento, non uno strumento automatico di creazione del valore. Quest'ultima si presenterà nella misura in cui le imprese sapranno sfruttare compiutamente i benefici delle agevolazioni (in termini ad esempio di minor aggravio di oneri e interessi, o ancora poiché unico strumento alternativo di accesso al credito), procedendo all'effettuazione di investimenti addizionali rispetto al programma di investimenti già in essere, che avrebbero cioè portato avanti anche in assenza di contributo.

I benefici della contribuzione pubblica sono possibili nella misura in cui un contributo rappresenta non un punto di arrivo, bensì un punto di partenza nell'implementazione della strategia di impresa. Non sono certo le modalità di pagamento di un investimento a creare dei benefici economici, bensì la qualità del medesimo all'interno della struttura aziendale. I sussidi alle imprese possono dimostrarsi quindi neutri, ossia non provocare alcun cambiamento né in positivo né in negativo sulla performance aziendale, ma potrebbero altresì avere effetti negativi sulla produttività e redditività aziendale in presenza di comportamenti opportunistici o addirittura, come detto, illeciti. Possono infine rivelarsi conduttori di utilità, e ciò sia da un punto di vista economico che sociale, nella misura in cui siano diretti a finanziare investimenti profittevoli e, soprattutto, addizionali rispetto a quanto già esistente nella realtà aziendale (Serra et al., 2012).

E' senz'altro compito delle amministrazioni pubbliche effettuare delle valutazioni corrette in merito alla congruità e utilità di un intervento in determinati mercati, e ciò soprattutto perché il contributo pubblico rappresenta uno sforzo che tutta la collettività sostiene per poter creare dei benefici al sistema-impresa locale.

Al netto delle considerazioni teoriche fin qui esposte, è opportuno ora effettuare una disamina dei risultati delle indagini più significative fino ad oggi condotte sul rapporto esistente tra contribuzione pubblica e performance economico-sociali delle imprese, e, nello specifico, di quelle operanti nel settore turistico. L'analisi dello stato dell'arte della ricerca in tale ambito sarà oggetto dei paragrafi che seguono.

## **1.2 – La relazione tra contribuzione e performance economico-sociale delle aziende**

Sia in ambito nazionale che internazionale la relazione tra contribuzione pubblica e performance economico-sociale delle imprese è stata ampiamente dibattuta, soprattutto negli ultimi decenni.

Il concetto di performance economica può essere ricondotto a diversi aspetti dell'attività di un'azienda, quali ad esempio, la sua capacità di sopravvivere nel tempo, la sua redditività, il valore aggiunto (*operating profits after depreciation plus wages*) o, a livello macroeconomico, come crescita complessiva del mercato. L'aspetto relativo alla performance sociale attiene invece alla capacità dell'impresa di distribuire nel territorio i benefici derivanti dalla propria attività, in termini di ricaduta sul benessere sociale della comunità, e, soprattutto, in termini di incremento nei livelli occupazionali delle aree in cui opera.

I risultati cui si è pervenuti fino ad oggi con la ricerca non sembrano affatto univoci e lineari, e tale circostanza può essere ricollegabile a tre ordini di motivi. Innanzitutto, i risultati delle ricerche scontano la presenza di differenze strutturali nei bandi oggetto di indagine. Inoltre, diverse sono le aree geografiche nelle quali si è sviluppata la relazione indagata, e, soprattutto, tante sono le differenze esistenti tra i diversi settori d'attività che sono stati oggetto di contribuzione (D'Amico, Biscotti, 2011).

Con riferimento alla letteratura internazionale sul tema in oggetto, è stata rilevata l'esistenza di un effetto di sostituzione tra capitale e lavoro prodotto dai finanziamenti agevolati concessi alle imprese operanti nell'industria manifatturiera dell'Irlanda del Nord (Harris, 1991). L'effetto sostituzione viene misurato calcolando l'elasticità di sostituzione tra i fattori della funzione di produzione.

Diversi autori affermano l'esistenza di una correlazione positiva tra investimenti sostenuti da finanziamenti pubblici e crescita del mercato (De Long et al., 1991). Nume-

rosi sono gli studi condotti con riferimento al caso Irlanda: Harris *et al.* (2005) hanno verificato, con esito positivo, l'impatto di una serie di finanziamenti agevolati sul livello totale di produttività delle imprese operanti nel settore manifatturiero; Girma *et al.* (2007) concludono che esiste una relazione positiva tra i contributi pubblici e la performance aziendale, intendendo quest'ultima come rafforzamento della capacità di sopravvivenza nel tempo, mentre altri studi condotti su base locale dimostrano come, a seguito dell'ottenimento del contributo, le imprese beneficiarie tendano a svilupparsi più velocemente e a incrementare la propria redditività e presenza nel mercato (Roper *et al.*, 2001).

In altri studi, i contributi in conto capitale sembrano impattare positivamente sul tasso di crescita del capitale investito, seppur non influenzano in alcun modo altre variabili quali la redditività delle vendite e del capitale (Tzelepis, Skuras, 2004), mentre in altri si rileva un effetto positivo sulle scelte strategiche di lungo periodo (Tzelepis, Skuras, 2006). Nonostante l'esistenza di numerose ricerche attestanti la presenza di una relazione positiva tra contribuzione pubblica e performance, dalla revisione della letteratura internazionale sembra emergere in maniera preponderante l'ipotesi opposta, ovvero l'evidenza di un impatto negativo e avverso di tali interventi sull'economicità.

In tal senso, è stato ravvisato un impatto negativo dell'intervento del Governo sulla crescita della produttività in Corea e Giappone (Lee, 1996 e Beason *et al.*, 1996). Ancora, Bergstrom (2000) mette a confronto un campione di imprese svedesi beneficiarie di agevolazioni pubbliche con un campione di imprese non beneficiarie di tali sussidi. La conclusione di tale studio è che esiste senza dubbio una relazione positiva tra la crescita del valore aggiunto (*operating profits after depreciation plus wages*) e i contributi concessi, ma, tale relazione, non appare particolarmente significativa. I contributi provocano effetti positivi nel brevissimo periodo - ossia l'anno successivo alla loro erogazione - mentre ulteriori erogazioni sembrano addirittura peggiorarne lo sviluppo.

Con riferimento all'impatto dei contributi sui livelli occupazionali delle aree nelle quali intervengono, i risultati di alcune ricerche dimostrano l'inadeguatezza dei medesimi rispetto alle aspettative. Nelle imprese beneficiarie, infatti, si viene a creare una sovrastima dei livelli di occupazione futura rispetto a quanto accade nelle imprese non beneficiarie (Gabe, Kraybill, 2002). Alcuni studi ravvisano la sostanziale inutilità dei contributi in assenza di progetti di investimento addizionali rispetto al programma aziendale in essere, e questo perché le imprese avrebbero comunque effettuato gli investimenti programmati, a prescindere dalla ricezione dei contributi agevolati (Cannari *et al.* 2006). Harris et al. (2004) indagano gli effetti di due sistemi distinti di incentivi sul livello di produttività delle imprese manifatturiere<sup>2</sup>, concludendo con l'asseverazione di effetti ambigui e limitati.

Più circoscritta, e prevalentemente incentrata sugli effetti della L.488/1992<sup>3</sup>, è la letteratura relativa all'analisi degli effetti prodotti dai contributi in Italia.

Proprio con riferimento a tale legge, Pellegrini et al. (2006) rilevano come, a fronte di effetti positivi su diverse variabili, quali il fatturato, l'occupazione e gli investimenti durevoli, i contributi incidano in misura meno intensa sulla produttività del lavoro delle imprese beneficiarie rispetto a quelle non beneficiarie, con possibili effetti negativi sulla efficienza e sulla capacità di sviluppo nel lungo periodo. Con riferimento allo sviluppo dell'occupazione la medesima legge 488 si dimostra, in alcuni studi, uno strumento utile a livello locale, e questo soprattutto poiché l'incentivo viene destinato ad aree economicamente depresse, che beneficino dell'impatto positivo della misura in oggetto su fatturato e investimenti in capitali fissi (Pellegrini, Carlucci, 2003).

---

<sup>2</sup> Il Regional Selective Assistance e lo Small Firm Awards Research and Technology.

<sup>3</sup> La Legge 488/92 prevede che le imprese che vogliano investire nelle aree in ritardo di sviluppo possano ricevere un sussidio che copre una frazione della spesa di investimento. Gli incentivi sono assegnati attraverso delle aste competitive che tengono conto di alcuni criteri come, ad esempio, la proporzione di fondi propri investiti nel progetto, il numero di posti di lavoro che il progetto si propone di realizzare e l'ammontare di sussidio richiesto.

Altri studi rilevano invece come l'obiettivo di incrementare i livelli occupazionali si dimostri positivo in termini di crescita di output, produttività e investimenti nel breve periodo, ma nel lungo periodo crei un effetto negativo sulla produttività delle aziende beneficiarie rispetto alle non beneficiarie. La ragione di tale discrepanza è da ricollegare alla ricorrente inconsistenza dei progetti ammessi al contributo, progetti invero non mossi da congrue strategie d'investimento, quanto piuttosto dalla mera volontà di accaparrarsi il contributo economico (Bernini, Pellegrini, 2011).

Sempre con riferimento alla legge 488/92, Bronzini e De Blasio (2006) effettuano uno studio sull'impatto della predetta misura sull'attività di investimento delle imprese che ne hanno beneficiato, in termini di stimolo verso l'effettuazione di investimenti addizionali. Gli Autori rilevano l'esistenza dell'effetto di *sostituzione intertemporale* (Abel, 1982; Adda e Cooper, 2000; Auerbach e Hines, 1988), ossia la circostanza per la quale le imprese, al fine di avvantaggiarsi degli incentivi, potrebbero aver anticipato progetti di investimento che in assenza dei contributi sarebbero stati effettuati in periodi successivi. Nel confronto con le imprese che hanno richiesto i sussidi e non li hanno ottenuti, quelle finanziate hanno effettuato un'attività di investimento più intensa, ma negli anni successivi le medesime hanno ridotto significativamente l'accumulazione di capitale.

D'Amico et al. (2011) analizzano con uno studio statistico gli effetti economici che i finanziamenti agevolati dei contratti d'area hanno prodotto su un campione di imprese pugliesi, in termini di valore economico e occupazione. Gli autori rilevano degli effetti positivi sul valore dei capitali economici e sui livelli occupazionali, ma riscontrano un peggioramento nel lungo periodo, ricollegabile sostanzialmente al livello generale di indebitamento delle aziende esaminate.

Gabriele et al. (2006), effettuano uno studio quantitativo sugli effetti delle politiche contributive in favore delle imprese manifatturiere della provincia di Trento, in un arco temporale di 15 anni. Rilevano come uno dei difetti strutturali nell'azione dei poli-

*cy maker* sia quello di progettare le politiche pubbliche senza che le medesime enuncino chiaramente gli obiettivi che si prefiggono, se trattasi cioè di incentivi alla produttività o al lavoro. Lo studio dimostra che i contributi non hanno creato alcun meccanismo di crescita del sistema industriale locale (in termini di miglioramento dell'innovazione tecnologica o di sostituzione dei fattori produttivi), e ciò perché non producono alcun effetto duraturo in termini di produttività, ma solo una mera anticipazione degli investimenti nelle imprese esistenti.

Infine, Adorno et al. (2007) conducono uno studio quantitativo sull'impatto dei contributi su occupazione, capitali fissi e turnover degli *assets*, rilevando un effetto positivo statisticamente significativo. Tuttavia, osservano gli autori, maggiore è il contributo, maggiore è l'impatto del medesimo fino a un certo punto, a partire dal quale l'utilità marginale del contributo decresce inesorabilmente.

Come possiamo rilevare dall'analisi più sopra esposta, gli studi condotti in ambito nazionale riguardano per la maggior parte le imprese operanti nel settore manifatturiero e sono stati condotti con metodi quantitativi. Per quanto tendenzialmente uniformi nei contenuti e nella metodologia utilizzata, essi non offrono una chiara interpretazione. E ciò a motivo del variegato universo di politiche esistenti, oltre che delle diversità strutturali di settori e aree di intervento.

Nel paragrafo che segue, analizzeremo in che modo la relazione tra contribuzione e performance delle imprese è stata indagata nello specifico settore di interesse del presente lavoro, ovvero quello turistico.

ooooo



### **1.3 – La relazione tra contribuzione e performance nelle aziende turistiche**

Con riferimento allo studio della relazione tra contributi pubblici e performance economica e sociale delle aziende operanti nel settore turistico, si osserva preliminarmente che l'intervento dello Stato nel settore turistico di un Paese, e le motivazioni che stanno alla base di tali tipi di interventi, variano senza dubbio a seconda dei luoghi e delle regioni alle quali tali sussidi sono diretti. L'ampia dotazione di risorse naturali e culturali di un territorio, può senz'altro rendere il turismo un settore fortemente contraddistinto da un vantaggio comparato rispetto ad altri. L'intervento pubblico nel settore turistico, però, dovrebbe essere strutturato in relazione all'impatto del medesimo settore sul PIL regionale (Aquino et al., 2003)

In base alle considerazioni più sopra esposte in merito all'intervento pubblico nel mercato, le motivazioni che giustificano tale intervento nel settore turistico, sembrano potersi ricondurre sostanzialmente all'esistenza di esternalità (il disequilibrio nell'allocazione delle risorse) non considerate nelle scelte di produzione e consumo dei soggetti privati, all'evidenza che alcune risorse turistiche sono considerabili come beni pubblici e, in ultimo, alla presenza di asimmetrie informative tra produttori e consumatori (Hardin, 1968).

Mediamente, i Paesi che in genere si specializzano nel comparto turistico presentano degli indici di crescita economica maggiori rispetto ad altri, e ciò fa sì che all'interno di dette realtà, il turismo venga percepito come una parziale soluzione ai problemi economici esistenti (Durberry, 2004). Il turismo è visto come uno strumento capace di incrementare i livelli occupazionali di un Paese, ed inoltre è considerato uno strumento di crescita in quanto apportatore di risorse finanziarie dall'estero. In virtù di tali caratteristiche è comprensibile come tale comparto sia spesso oggetto di sussidi statali, e ciò anche in Paesi industrializzati che intendano promuovere politiche di sviluppo regionale, di sostegno all'agricoltura e difesa dell'ambiente (van Beers, de Moor, 2001).

E' stato notato come i sussidi al turismo risultino fondamentali nelle fasi di svi-

luppo iniziale di una destinazione, o ancora come incentivo agli investimenti infrastrutturali necessari all'implementazione di flussi turistici in un territorio, a tal punto da essere considerati come uno *step* imprescindibile in tal senso (Smeral, 1998). Una critica ferma a tale impostazione viene però mossa da chi rileva invece come i migliori esempi di sviluppo di una destinazione turistica siano quelli dove i contributi pubblici sono stati minimi (Shubert, Brida, 2009). Dello stesso avviso Hughes (1984), che in materia di contributi al turismo rileva come i medesimi, per quanto importanti perché connessi a un settore foriero di opportunità di crescita economica, dovrebbero essere ridotti al minimo per evitare di sviluppare o, peggio, tenere in vita aziende inefficienti, dovendo lo Stato intervenire solo in presenza di conclamate inefficienze di mercato.

Eccezion fatta per i sussidi necessariamente concessi in determinate località turistiche per la ricostruzione susseguente a disastri ambientali quali tsunami, uragani, etc., per valutare gli effetti diretti e indiretti dei contributi pubblici al turismo e per poter intervenire in maniera ragionevole ed efficiente nell'economia di un determinato territorio, è stato individuato come punto di partenza necessario, il riferimento da parte delle amministrazioni a un quadro generale che veda il turismo quale variabile collegata ad altri settori dell'economia di un Paese (Blake et al., 2006).

In particolare, è stato osservato come gli effetti dei sussidi nel breve e nel lungo periodo possano essere analizzati solo attraverso l'implementazione di un modello teorico che abbia quale necessaria premessa un'analisi puntuale e precisa della struttura economica dell'area da sovvenzionare, e ciò in termini di consumi domestici, benessere, dinamica dei prezzi, etc. In particolare, Shubert e Brida notano come i sussidi al turismo dispieghino effetti contrastanti sulle performance dei territori nel breve e lungo periodo.

Diversamente da quanto rilevato nel paragrafo precedente, dalla revisione dello stato dell'arte in ambito turistico, sia in ambito nazionale che internazionale, emerge che sono pochi gli studi improntati a sviluppare una valutazione quantitativa sull'impatto economico e sociale dei contributi nelle aziende turistiche. Difatti, si rileva una maggio-

re attenzione verso lo studio del ruolo dei governi nella partnership coi privati operanti nel settore in esame, il quale si caratterizza non tanto in termini di assistenza finanziaria prettamente rivolta alla creazione di valore aziendale, ma piuttosto come un orientamento verso lo sviluppo di un'area, di una destinazione; ad esempio attraverso la concessione di incentivi volti a stimolare la sostenibilità ecologica del turismo (Blanco et al., 2009). Gli incentivi finanziari alle imprese non sono cioè considerati fondamentali, in un'ottica di sviluppo di modelli di turismo sostenibile, quanto invece risultano esserlo sia gli interventi in termini di educazione e di imposizione normativa in materia di miglioramento ecologico delle destinazioni, sia le partnership ad ampio raggio tra pubblico e privato, ad esempio nella promozione di destinazioni *green* (Bramwell, Alletorp, 2001), o nella creazione e promozione di eventi di forte richiamo turistico quali sono ad esempio i festival (Felsenstein, Fleischer, 2003).

La collaborazione tra pubblico e privato risulta fondamentale nello sviluppo di nuovi prodotti turistici, in termini ad esempio di implementazione di efficaci politiche di marketing e comunicazione a livello locale (Sainaghi, 2001), e ciò maggiormente nello sviluppo e nella promozione di destinazioni site in aree svantaggiate (Smeral, 1998). Il ruolo della partnership tra pubblico e privato viene sottolineato anche da Wanhill (2000), il quale, attraverso uno studio sui sussidi agli investimenti alle imprese turistiche di un'area periferica, quale è il Galles in Gran Bretagna, rileva come il risultato positivo sui livelli occupazionali delle predette misure sia stato condizionato fortemente dalla contestuale creazione di agenzie per il turismo che hanno assistito le beneficiarie lungo tutta la durata del progetto. L'Autore rileva che i benefici derivano sostanzialmente da un'accurata valutazione *ex ante* dei progetti di investimento<sup>4</sup>, accompagnata da successive verifiche a campione sui progetti finanziati.

---

<sup>4</sup> Fattibilità solo in presenza di ricavi operativi maggiori dei costi operativi e finanziabilità solo se i progetti riguardano investimenti addizionali rispetto all'esistente.

Da una lettura generale dei più importanti studi in materia, risulta chiara l'indicazione che l'incentivazione alla promozione turistica non debba essere effettuata a tutti i costi dalle pubbliche amministrazioni, ma piuttosto con consapevolezza di mezzi e, soprattutto, obiettivi. L'appropriatezza degli strumenti incentivanti dipende quindi, sicuramente, dalla struttura dei costi dell'azienda turistica (Wanhill, 1986) ma, nondimeno, dalla struttura del territorio oggetto di sovvenzione. A tal proposito, con riferimento all'impatto diretto dei sussidi sulle performance economiche e sociali delle aziende turistiche, Fleischer e Felsenstein (2000) attuano un'analisi costi-efficacia e costi-benefici sui sussidi alle PMI operanti nel turismo rurale in Israele. Dallo studio emerge che l'assistenza dello Stato in un settore così fortemente svantaggiato dalle asimmetrie informative esistenti con i finanziatori, produce risultati soddisfacenti in termini di performance sia economica che occupazionale, e ciò in maniera ben più rilevante rispetto alle imprese sovvenzionate in altri settori.

Per quanto concerne gli studi effettuati sul rapporto contribuzione-performance delle aziende turistiche in Italia, Aiello e Pupo (2005) effettuano un'analisi sull'impatto di una misura di sostegno al turismo erogata dalla Regione Calabria, e ciò sia in termini qualitativi in merito alla percezione dell'utilità della misura da parte delle beneficiarie, sia da un punto di vista quantitativo con riferimento ai dati sull'occupazione raggiunta. Il risultato di tale analisi è che i sussidi hanno senz'altro avuto un impatto positivo sulla riqualificazione dell'offerta turistica, ma gli ulteriori obiettivi connessi (miglioramento degli aspetti connessi a stagionalità, occupazione, presenze turistiche) sono stati raggiunti solo parzialmente.

Cassar e Creaco (2012) effettuano uno studio sul ruolo rivestito dalla Cassa per il Mezzogiorno nello sviluppo del settore turistico in Italia, rilevando che il Mezzogiorno ha migliorato la propria posizione relativa rispetto al resto del Paese in relazione a parametri maggiormente significativi del mercato turistico. Dal lato della domanda e dell'offerta, gli indici peculiari, quali la numerosità e la qualità della ricettività alberghiera, oltre che l'incremento di flussi turistici, hanno infatti mostrato nel corso del

tempo variazioni che hanno diminuito il divario territoriale esistente rispetto al periodo in cui l'intervento della Cassa ebbe inizio.

Altre ricerche (Franch et al., 2009) studiano l'impatto del settore turistico nell'economia di destinazioni precise - nel caso di specie il Trentino Alto Adige -, applicando il modello del *distretto industriale*; nei distretti turistici, visti come sistemi economici naturali che si sviluppano spontaneamente nel territorio, la componente di agevolazione finanziaria legata agli investimenti risulta essere solo una parte delle interrelazioni pubblico-privato necessarie per lo sviluppo della destinazione.

Dall'analisi più sopra esposta, risulta chiaro che non emerge una direttrice univoca nella spiegazione del fenomeno contributivo nel settore turistico, ed in particolare in quello turistico-ricettivo, afferente all'attività delle imprese che operano per la produzione e lo scambio del servizio di ospitalità. Come è stato notato, più che una valutazione sulla produttività di circoscritti interventi pubblici, gli studi in materia si soffermano principalmente sulle modalità più opportune di partecipazione dei governi al settore turistico, o ancora sulle principali difficoltà di sviluppo di determinate aree geografiche, nelle quali il sostegno finanziario pubblico funge inevitabilmente da traino verso la crescita del settore.

L'attenzione sembra maggiormente rivolta a valutare la necessità e la qualità delle diverse tipologie di intervento-sussidio pubblico, i suoi fini e l'impatto desiderato-raggiunto, non tanto sull'economia delle unità economiche beneficiarie - aziende, consorzi, enti, o agenzie operanti nel settore turistico-, quanto sull'economia di un'intera destinazione, e ciò con riguardo essenzialmente alle problematiche e alle variabili sottese allo sviluppo e alla promozione delle medesime.

Il gap di ricerca riscontrato riguarda la penuria di analisi sull'impatto dei contributi pubblici al settore turistico-ricettivo, valutato dal punto di vista dell'unità economica beneficiaria di tali interventi, e ciò sia in termini economici che sociali. Dalla revisione della letteratura come più sopra prospettata emerge infatti che non esiste

un'interpretazione univoca del fenomeno contributivo in termini di produttività economica e sociale, e ancor meno, tale fenomeno è stato approfonditamente indagato nel segmento della ricettività alberghiera.

ooooo

## **CAPITOLO II - LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ECONOMICHE E SOCIALI NEL SETTORE TURISTICO-RICETTIVO**

### **2.1 – L'impresa alberghiera: caratteristiche generali e di struttura**

Il turismo rappresenta una risorsa strategica per lo sviluppo di un territorio, in quanto offre considerevoli possibilità di crescita economica in termini di creazione di occupazione, di diversificazione della struttura produttiva, di salvaguardia delle specificità culturali, oltre che di tutela *e valorizzazione* dell'ambiente. Il comparto turistico rappresenta uno dei settori economici a maggiore capacità di crescita e dunque il possibile traino verso un nuovo modello di sviluppo economico e sociale: la specializzazione nel turismo da parte di un sistema economico determina tassi di crescita più sostenuti rispetto ad economie specializzate nel settore manifatturiero (Durberry, 2004). In altre parole, sfruttare il vantaggio competitivo nella produzione di servizi turistici consente di intraprendere sentieri di crescita e di sviluppo duraturi, in grado di rafforzare nel tempo la capacità di generazione di nuovo reddito e di qualificare il turismo come settore trainante per l'intero sistema economico.

Stante la centralità di tale settore nell'economia di un territorio e, specialmente, in un territorio con un importante patrimonio naturalistico, ambientale e storico culturale quale è quello della Sardegna, la valutazione dell'impatto dei contributi pubblici nelle imprese operanti nel turismo, oggetto del presente lavoro di ricerca, è stata effettuata sull'impresa maggiormente significativa e strategica all'interno del fenomeno turistico, ovvero l'*albergo*.

Il fenomeno turistico è originato dal comportamento dell'uomo nel suo atto di viaggiare, spostarsi, in tempi e luoghi non definibili a priori. E' il turista a dare vita al fenomeno turistico, attraverso la richiesta e l'ottenimento di servizi volti a soddisfare i

suoi specifici bisogni (Modica, 2008). Il turista è colui che si trova, anche solo per una giornata, a usufruire di qualunque servizio reso dall'industria del turismo. Il nucleo centrale del viaggio è dato dalla permanenza in un luogo nel quale convergono i bisogni del turista e i servizi offerti dal territorio nel momento in cui si compie l'esperienza del viaggio. Il fenomeno turistico è pertanto un fenomeno complesso, nel quale domanda e offerta di servizi hanno un andamento non univoco. A fronte infatti di una domanda sostanzialmente variabile nel tempo (Ferrero et al., 1983), l'offerta turistica è invece fortemente rigida, connaturata dalla predominanza dei costi fissi<sup>5</sup>, pari mediamente a circa il 75% del totale dei costi sostenuti (Kotas, Jayawardena, 1994).

Fermo restando che le esigenze e le motivazioni stesse collegate al compimento del viaggio possono essere molteplici e diversificate nelle varie fasi dell'esperienza del viaggiatore, i bisogni primari del turista sono senza dubbio riconducibili a due tipologie di attività vitali: dormire e mangiare. La domanda di tali servizi proviene da soggetti che presentano caratteristiche sociali diverse, in termini di reddito, grado di istruzione, provenienza, e, pertanto diverse sono le combinazioni prodotto-prezzo che vengono presentate nel mercato turistico dal sistema di offerta (Walker, 2004). Le imprese legate all'ospitalità rispondono preliminarmente alle predette esigenze primarie, e nel far ciò offrono un ventaglio di possibilità e servizi compositi e variegati.

Vengono definite *aziende ricettive alberghiere* gli esercizi a gestione unitaria che offrono ospitalità al pubblico in uno o più stabili o parti di stabili (gestione che può comprendere, tra l'altro, appunto, i servizi di ristorante e bar) e che sono soggette all'attribuzione di classifica di standard qualitativi indicata con il numero di stelle (da 1 a 5), previa verifica del possesso dei requisiti minimi previsti dalla legge (Mele, 2010). In particolare, l'impresa alberghiera offre il servizio ospitalità, il cui nucleo centrale è il

---

<sup>5</sup> I costi fissi derivano dalla predisposizione della struttura aziendale, ne sono un esempio gli ammortamenti, i canoni di leasing, le spese di pubblicità, i premi assicurativi



pernottamento, intorno al quale ruotano tutti i servizi collaterali, quali ristorazione, lavanderia, bar, SPA, baby parking, etc., rispondendo all'esigenza di creare un ambiente ospitale che sappia accogliere il turista quando si rechi lontano dal luogo in cui vive. Il servizio alberghiero è immateriale, a consumo immediato e non trasferibile, e le risorse umane devono essere sempre disponibili per fornire i servizi richiesti (Benevolo, Grasso, 2007).

La struttura aziendale non è modificabile nel breve periodo, pertanto è necessario lavorare, a livello di destinazione, sulle determinanti dell'attrattività nei periodi di minore domanda. Come più sopra accennato, il problema della rigidità dell'offerta degli alberghi si sostanzia in una struttura di costi aziendali sbilanciata su quelli fissi, ovvero quei costi derivanti dalla predisposizione della struttura aziendale, quali gli ammortamenti, le spese per pubblicità, assicurazioni, e così via (Pavan, 2008). I costi variabili, ovvero che variano proporzionalmente al variare della quantità prodotta, in una struttura alberghiera sono riconducibili essenzialmente ai costi per *food and beverage*, alle commissioni corrisposte agli intermediari di settore, al servizio esterno di lavanderia, e così via.

Le politiche aziendali e del complessivo sistema di offerta turistica devono essere particolarmente sensibili al contrasto tra domanda -variabile- e offerta -rigida-, in maniera tale da poter agire con efficienza sul mercato, stabilendo condizioni di generale benessere economico e sociale della destinazione nella quale operano e si sviluppano. I manager alberghieri devono essere abili non solo nello stabilire il trend dello sviluppo e nell'identificazione puntuale dei cambiamenti in corso, ma anche nel prendere decisioni coerenti con la complessità/rigidità della struttura; è per questo che le imprese alberghiere cercano di proporre un'offerta il più possibile differenziata, cercando di anticipare i cambiamenti del mercato per potersi adeguare in maniera tempestiva (Livi, 1992).

Seguendo il modello di Medlik (1980), e tenendo conto del fatto che l'impresa alberghiera va analizzata in un'ottica sistemica nei confronti dell'ambiente in cui opera

(Sibilio, 2000), si può definire il prodotto turistico come il risultato della stratificazione delle seguenti componenti (Liberatore, 2001):

1. la posizione;
2. le *facilities*;
3. i servizi;
4. l'immagine.

La capacità di creare valore nelle imprese alberghiere passa per la capacità di attirare e mantenere la clientela attraverso la comprensione e il miglior equilibrio possibile tra le determinanti più sopra elencate. La posizione geografica è la determinante principale della domanda turistica, pertanto un elemento di fondamentale importanza nella gestione dei flussi turistici è la fruibilità della località da parte del cliente/turista. Leva meno manovrabile è l'ubicazione precisa della struttura alberghiera nella località, in quanto ciò dipende dalle scelte originariamente fatte dal fondatore dell'albergo.

Le *facilities*, che, unitamente ai servizi, determinano la categoria della struttura nel rispetto dei parametri fissati dalle leggi regionali<sup>6</sup>, rappresentano la componente strutturale a disposizione dei clienti (spazi, arredi, attrezzature, etc). La capacità ricettiva della struttura dipende fortemente dal dimensionamento stabilito per le *facilities*; pertanto tale aspetto assume un ruolo rilevante in sede di pianificazione strategica originaria e successiva nel corso della vita dell'azienda. I servizi, di front office e di back office<sup>7</sup>, sono fondamentali non solo al fine dell'assegnazione del numero di stelle alla struttura, ma

---

<sup>6</sup> Cfr. L.217/83 – Legge quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica (art. 7).

<sup>7</sup> Tra i servizi di front office rientrano il ricevimento, la portineria e la cassa; il back office si occupa invece, ad esempio, di attività quali l'amministrazione e la gestione delle prenotazioni, l'economato e le manutenzioni.

soprattutto in termini di livello di ospitalità percepita dal cliente (Volpato, 1983).

Infine l'immagine, ovvero il modo in cui l'impresa alberghiera si propone all'esterno e il modo in cui i clienti la percepiscono, rappresenta la qualità comunicata e funge senza dubbio da moltiplicatore di tutte le altre variabili (Casarin, 1994). Se, pertanto, un'impresa alberghiera può rivolgersi a molteplici target di clientela, è fondamentale per il management essere in grado di selezionare il segmento che più si addice al tipo di offerta proposta (Lewis, Nightingale, 1991). Tale obiettivo può essere raggiunto sia attraverso un'adeguata programmazione strategica, sia attraverso un efficiente sistema di strumenti tecnico-contabili in grado di verificare nel corso del tempo se l'azienda si stia muovendo lungo una direttrice di sviluppo e sfruttamento ottimale delle variabili d'*appeal* verso l'ambiente esterno.

ooooo

## 2.2 – Il ruolo dell'albergo nella destinazione turistica

In ambito turistico, il prodotto di primaria importanza da offrire ai turisti è senza dubbio la *destinazione*.

La *destinazione* è un concetto che, a primo avviso, rimanda ad una collocazione prettamente geografica. Ma, se interpretata in chiave economico manageriale, la destinazione rappresenta il complesso variegato di attività e attrattive riferibili ad aree geografiche definite che vanno a comporre un sistema articolato e integrato in un contesto di valorizzazione delle risorse ambientali e culturali (Rispoli, Tamma, 1995). La creazione di valore in una destinazione come più sopra definita, e di riflesso per i turisti che la frequentano e i residenti che la abitano, passa necessariamente attraverso l'integrazione e il coordinamento di più imprese, di più soggetti eterogenei e di entità composite, nelle quali la relazione tra pubblico-privato assume senza dubbio un ruolo preminente. La gestione collettiva della destinazione avviene attraverso il dispiegamento di politiche e strategie collaborative, tese a far sì che una località venga percepita come una destinazione unitaria, piuttosto che come un luogo caratterizzato da più offerte frammentate alternative (Modica, 2008).

La competitività che caratterizza il mondo dei viaggi e del turismo, si riflette nel concepire la destinazione quale sistema in continua evoluzione che cerca di integrare i soggetti, le attività e le risorse, in un processo incessante di sviluppo e consolidamento del sistema turistico locale. Il governo di una destinazione appare fattibile se tra i diversi attori dal lato dell'offerta esistono già comportamenti cooperativi in grado di sviluppare dei prodotti turistici che si differenzino dagli altri e che, quindi, possano competere a livello globale. In tal senso, appare fondamentale il ruolo assunto dai soggetti pubblici nello sviluppo armonico di attività e risorse in un sistema di offerta turistica (Nordin, Svensson, 2005).

L'intervento pubblico è legato alle condizioni strutturali del contesto territoriale, nel quale esso tende a svolgere per sua natura il ruolo di tutela dell'ambiente e degli

interessi della popolazione. Tra gli attori più importanti del mercato turistico a livello locale, rientrano senza dubbio le imprese alberghiere, le quali offrono il fondamentale servizio dell'*ospitalità*. La collaborazione tra pubblico e privato, anche in un'ottica di contribuzione alle aziende ricettive, può creare senz'altro dei vantaggi competitivi.

Nel caso in cui una destinazione sia caratterizzata da frammentazione e difficoltà a presentarsi sul mercato in maniera unitaria, il pubblico può assumere senza dubbio un ruolo di primo piano nella promozione di forme di aggregazione che comunichino al meglio le caratteristiche sistemiche dal lato dell'offerta. In letteratura si è andato consolidando un filone di studi, ormai noto come *destination management*, che ha affrontato numerosi temi relativi al governo sovraordinato di una destinazione. Rientrano, ad esempio, in questo filone le ricerche sulla pianificazione territoriale (Am posta, 2015; Blain et al., 2005; Ahn et al. 2002; Davidson e Maitland 1997; Gunn 1972, 1980; In-skeep 1991, 1994; Pearce 1989; Williams e Gill 1998), sul marketing (Kaurav et al., 2015; Buhalis 2000; Butler 1980; Gartrell 1988; Perdue e Pitegoff 1990), sulla strategia di destinazione (Flagestad e Hope 2001; Molteni e Sainaghi 1997; Rispoli e Tamma 1995; Weaver 2000).

Nella letteratura economico aziendale turistica, un *Destination Management System* (DMS) si definisce come l'infrastruttura di rete, di processo e informatica utile e necessaria per far comunicare un territorio turistico, per mettere in contatto e facilitare lo scambio di informazioni tra tutti gli interlocutori che partecipano al sistema turistico locale, sia come fornitori che utilizzatori del sistema stesso (Piras, Copez, 2003). Un Destination Management System è pertanto l'infrastruttura organizzativa, gestionale e di rete del sistema di informazione e accoglienza turistica del territorio. Precisamente, dal punto di vista dell'offerta turistica, il DMS è un servizio di informazione e di accoglienza turistica, oltre che un utile strumento di programmazione del territorio, e risponde alle esigenze degli attori locali dell'offerta, quali albergatori, ristoratori, musei, siti archeologici, aree naturali, parchi, centri congressuali, agenzie di viaggio ed Enti pubblici.

L'importanza della rete rispetto ai singoli nodi (Baggio 2008; Scott e Laws 2005) ha favorito lo sviluppo di attività di gestione sovraordinata, generalmente svolte da *Destination Management Organisation* (DMO). Si tratta di enti pubblici o di imprese private non profit aventi lo scopo primario di aumentare i livelli di sviluppo turistico locale e attive, primariamente, nei processi di comunicazione, marketing e sviluppo nuovi prodotti. La *governance* di queste organizzazioni può essere molto varia, oscillando tra modelli pubblici, privati o misti, coinvolgendo un numero ridotto o ampio di stakeholder locali, utilizzando meccanismi di finanziamento di natura normativa o partecipativa (d'Angella et al. 2010).

Le attività di gestione sovraordinata tendono a concentrarsi soprattutto in due classi di processi: le attività primarie, aventi come scopo quello di produrre, sviluppare, comunicare e vendere il prodotto della destinazione e le attività di supporto, finalizzate a creare coesione tra i diversi stakeholder locali (Sainaghi 2006). In particolare, la promozione sovraordinata è assimilabile a un bene pubblico (Bonham e Make 1996) e genera pertanto delle esternalità positive per molte imprese locali. Il coinvolgimento dell'ente pubblico può contribuire a coprire i costi promozionali, dando visibilità al nuovo prodotto. Il mancato coinvolgimento della sfera pubblica potrebbe generare un paradosso piuttosto diffuso nelle destinazioni italiane: i nuovi prodotti non vengono comunicati all'esterno e quindi, non essendo conosciuti, non originano ricadute sui flussi turistici (Sainaghi, 2011).

Dalle considerazioni svolte più sopra, emerge chiaramente come in ambito turistico, il prodotto di primaria importanza da offrire ai turisti risulti essere la destinazione. Tra gli attori più importanti del mercato turistico a livello locale, spiccano per centralità del ruolo rivestito nel segmento le imprese alberghiere e la collaborazione tra pubblico e privato tipica di un *Destination Management System*, anche in un'ottica di contribuzione alle aziende ricettive, può creare senz'altro dei vantaggi competitivi. A livello puramente teorico, un contributo all'attività di soggetti privati, può a primo avviso sembrare sempre portatore di benefici e miglioramenti, strutturali ed economici. Nel corso della

presente ricerca, si tenterà di valutare, attraverso l'evidenza empirica discendente dall'analisi di circoscritti casi di studio, quale può essere l'impatto dell'intervento pubblico nella crescita di un'azienda turistico-ricettiva e, di riflesso, nella destinazione turistica, attraverso la concessione di contributi pubblici.

Nel paragrafo che segue, vengono analizzate le principali misure di performance delle imprese alberghiere necessarie per pervenire alla predetta evidenza empirica, che saranno successivamente applicate ai casi di studio oggetto del presente lavoro di ricerca, presentati al capitolo 5 che segue.

ooooo

### **2.3 – Gli indicatori di performance economica e sociale nelle imprese alberghiere**

Attraverso la valutazione in merito all’impatto dei contributi pubblici sulle performance delle aziende turistico-ricettive effettuata tramite il presente lavoro di ricerca, ci si pone l’obiettivo di comprendere se, e in quale misura, i contributi al turismo riescano ad impattare positivamente nel processo di creazione del valore di un’azienda alberghiera e, conseguentemente, ad espandersi nel territorio in cui la medesima opera.

Un’azienda nasce, cresce e si sviluppa nell’ambiente in cui opera e tale ambiente la influenza e ne risulta influenzato, ricevendo da essa influssi e condizionamenti di vario genere, economici e sociali in prim’ordine (Ferrero, 1987). Affinché un’azienda possa sopravvivere nel tempo e rispondere adeguatamente agli interessi legittimi che su di essa convergono creando soddisfacenti condizioni di benessere e sviluppo economico, deve informare senza dubbio le proprie scelte al criterio di economicità. Infatti, il rispetto di alcune condizioni fondamentali - efficacia, efficienza, equilibrio economico-reddituale, adeguata copertura del fabbisogno finanziario, equilibrio nella gestione monetaria -, analizzato in sede consuntiva, consente di poter effettuare una valutazione sulla bontà dei risultati raggiunti (Ferrero, 1968; Onida, 1968).

Il management alberghiero è finalizzato, come in qualsiasi altra impresa, ad operare per il perseguimento delle migliori condizioni di economicità aziendale. Tale traguardo poggia su un sistema di obiettivi, di fattori critici di successo e di misure, di carattere sia economico-finanziario che qualitativo (Ferrero, 1952; De Sarno, 1976). La creazione di valore è senza dubbio strettamente collegata con la capacità di mantenere le relazioni e attrarre i segmenti di clientela più redditizi. La scelta della misura di performance, come è meglio specificato più oltre, cambia di conseguenza e può assumere un carattere strettamente operativo o economico-reddituale, riguardando, ad esempio, nel primo caso il numero di volte che un cliente ripete la sua prenotazione oppure, nel secondo, la percentuale di fatturato da nuovi clienti – (Liberatore, 2001).



Nel settore dei viaggi e del turismo a fonte di una domanda variabile, l'offerta si presenta tendenzialmente rigida e il management aziendale dovrà individuare strategie orientate a generare domanda, a massimizzare il fatturato e contemporaneamente fidelizzare la clientela; il tutto in un contesto ormai non più solo locale o regionale, ma internazionale e senza confini fisici ben definibili a priori. Un sistema di contabilità analitica, seppur elementare, viene generalmente adottato nelle medie imprese turistiche, quale è un hotel con più di cinquanta camere (Modica, 2008), al fine di monitorare l'andamento della gestione, attraverso un controllo dei costi, dei ricavi e della conseguente redditività delle produzioni, che consenta di poter effettuare una puntuale valutazione in merito all'efficacia delle decisioni prese (Anselmi, 2006).

Come è noto, le aziende operanti nel settore turistico producono fondamentalmente servizi, e questi rappresentano il tipico oggetto di attribuzione dei costi, ancor prima dei prodotti; la forma che assume il servizio è dipendente dalle esigenze produttive, dalle soluzioni organizzative prescelte, in relazione alle politiche e strategie perseguite (Rispoli et al., 1996). La misura della performance è una componente fondamentale del processo di pianificazione strategica di un'azienda (Haktanir, 2006), e nelle aziende turistiche il *revenue management* rappresenta un sistema di amministrazione e gestione di importanza cruciale, in quanto consente di migliorare i risultati reddituali dell'azienda.

Il revenue management è un sistema di gestione dei ricavi attuato tramite l'elaborazione di modelli di previsione della domanda che permettono di ottimizzare la combinazione tra prezzi e volumi, enfatizzando il ruolo strategico del posizionamento sul mercato e il ruolo operativo della vendita dei servizi (Jones, 1997). Attraverso la segmentazione della domanda, i sistemi di revenue management orientano l'azienda verso azioni mirate di vendita dei servizi con il fine ultimo di migliorare le performance economiche in termini di fatturato. Il revenue management è fortemente orientato verso gli aspetti evolutivi della domanda turistica e richiede un'accurata previsione, in tempo reale, della domanda per tipologia di cliente. Il comparto del turismo si è modificato

fortemente negli ultimi decenni e il turista, in termini generali, manifesta una spiccata sensibilità al prezzo: un adeguato sistema di articolazione delle tariffe, pertanto, è necessario per gestire la complessità di mercati sempre più competitivi (Enz, 2003; Gigli, 2003).

A fronte di una domanda tanto variabile, come già detto in precedenza, l'offerta turistica si presenta rigida e non facilmente modificabile nel breve periodo, ma proprio grazie alle politiche di prezzo può essere resa maggiormente flessibile. A fronte di volumi di vendita rigidi, causati da una capacità produttiva predeterminata e alla totale deperibilità del bene offerto – camera – qualora resti invenduto, lavorando sull'aspetto soggettivo della domanda, l'offerta può divenire variabile. A tal proposito è significativa la definizione che viene data della capacità di differenziare prodotti turistici identici attraverso l'uso di tecniche manageriali di gestione dei ricavi:

*“yield management is the application of information systems and pricing strategies to allocate the right capacity to the right customer at the right place at the right time”* (Kimes, 2000).

Kimes non enfatizza la scientificità del metodo, né il ruolo assunto dalla previsione dalla domanda, ma punta l'attenzione sul ruolo che lo *yield management* svolge nel guidare le decisioni di vendita dei manager. Lo strumento può essere rivolto sia ai ricavi che agli utili (Liberatore, 2001), e in tal modo si apre il campo ad un nuovo orizzonte di indagine comprensivo di un'analisi congiunta coi i costi. *Revenue management* e *yield management* sono nella prassi utilizzati come sinonimi dello stesso sistema manageriale orientato a massimizzare i ricavi (*revenue*) o i rendimenti (*yield*) (Brotherton, Mooney, 1992), strutturando le tariffe in base ai livelli previsti di domanda, raggiungendo per tale via i migliori risultati per l'impresa e la massima utilità per il cliente.

Lo *yield management* è un metodo scientifico di determinazione dei prezzi, basato su un insieme di tecniche di previsione della domanda, impiegate per capire se il prezzo debba essere aumentato o diminuito, o se una richiesta di prenotazione possa essere ac-

cezzata o rifiutata, al fine, come detto, di rendere massimo il fatturato<sup>8</sup>. Gli elementi chiave di questo enunciato sono, innanzitutto, l'enfasi sul carattere scientifico del metodo, connesso alla capacità dell'azienda di predisporre modelli di previsione della domanda; in secondo luogo, la finalità di rendere massimo il fatturato, tramite l'intervento sulle leve del prezzo e delle prenotazioni. Il costo del prodotto, la domanda di quel prodotto, le strategie della concorrenza e le strategie aziendali influenzano le determinazioni dei prezzi di vendita. Politiche di *discounting*, applicazioni di tecniche che tendono a rendere massimo il fatturato – quale è lo *yield management* –, rendono piuttosto complesso e articolato il sistema dei prezzi di offerta praticati dalle strutture alberghiere.

Il sistema di revenue management è senz'altro utile nelle imprese alberghiere caratterizzate dai seguenti aspetti (Modica, 2008):

- \* capacità produttiva rigida (n. stanze, posti a sedere, metri quadri);
- \* domanda prevedibile attraverso il meccanismo della prenotazione;
- \* produzioni altamente deperibili con incidenza negativa sui risultati di periodo;
- \* costi fissi elevati e margine di contribuzione significativo;
- \* stesso prodotto vendibile a prezzi/condizioni diverse;
- \* domanda fluttuante ma segmentabile.

L'implementazione di un sistema di revenue management richiede alle imprese di segmentare il mercato, di raccogliere informazioni storiche sull'andamento della domanda, di comporre un sistema di tariffe e mettere in atto una corretta politica di *overbooking*. La strutturazione delle tariffe in base al livello previsto di domanda consente alle fasce di clientela più sensibili al prezzo di acquistare i servizi quando la domanda è bassa, e ai clienti indifferenti al prezzo di acquistare quando la domanda ha i suoi picchi

---

<sup>8</sup> Cfr. American Hotel & Motel Association (AH&MA), *Yield Management*, East Lansing, Michigan Educational Institute, 1994.

più elevati.

Nondimeno, la graduazione delle tariffe porta tendenzialmente ad un incremento nel fatturato, attraverso l'offerta dei servizi a tariffe scontate solamente in caso di domanda contenuta, e non nei periodi di maggiore richiesta. Le informazioni sull'andamento storico della domanda, attraverso la predisposizione di curve di prenotazione che mostrino l'andamento delle prenotazioni nel tempo, sono fondamentali per il funzionamento di un sistema di yield management ed altresì per una proficua politica di overbooking. L'overbooking, ovvero la possibilità per una struttura di accettare prenotazioni superiori alla disponibilità effettiva per proteggersi da cancellazioni inaspettate delle medesime da parte della clientela, va sempre usato con razionalità e integrato all'interno di un sistema di yield management che preveda la raccolta di informazioni sulla serie storica delle cancellazioni, delle partenze anticipate e dei mancati arrivi (Fazini, 2008).

Considerando una possibile applicazione delle tecniche di revenue management alle imprese che per natura offrono i servizi dell'ospitalità e dell'accoglienza, ovvero gli hotel, si rileva come in sede di programmazione devono essere definiti degli obiettivi che poi andranno valutati sulla base dei risultati conseguiti. Il centro operativo *camere* contribuisce, ad evidenza, alla maggiore quota di fatturato e profitto dell'albergo<sup>9</sup>, e questo vuoi perché la vendita delle camere ha un alto margine di contribuzione, vuoi perché essa comporta come conseguenza la vendita di altri servizi come la ristorazione, il bar, la lavanderia, il centro benessere, etc.

Nella valutazione della performance delle aziende ricettive oggetto dei casi di studio più avanti trattati, per i motivi sopra esposti è stato dato un peso fondamentale ai risultati sia economici che sociali correlati al dipartimento camere. Nello specifico, la

---

<sup>9</sup> In Italia, l'incidenza sul fatturato delle vendite di camere è in media del 57%, la ristorazione e il bar rappresentano il 29% e gli altri servizi il 14% (cfr. Federalberghi, 1999).

valutazione della performance commerciale di un hotel si basa sul *fatturato* e l'obiettivo di raggiungere un determinato fatturato in un arco temporale predefinito, porta i responsabili della struttura a focalizzare la propria attenzione sulle due variabili critiche nella processo di creazione di valore della struttura, ovvero la *quantità di camere vendute* e le *tariffe* da applicare (Grasso, 2006).

I tre indici principali di redditività dell'azienda alberghiera, con riferimento al core business rappresentato dal dipartimento camere, sono il *tasso di occupazione camere - TO -*, il *ricavo medio per camera - RMC -* ed il *ricavo medio per camera disponibile - RevPar -*. Si tratta di indicatori di performance economico-reddituale - RMC e RevPar - e di efficienza operativa - TO, che consentono di poter effettuare una valutazione di sensibilità e di efficacia dell'azione del management aziendale. Il parametro rappresentativo dei volumi di camere vendute è il *TO*, dato dal rapporto tra camere occupate e camere disponibili in una stessa epoca (Educational Institute of the American Hotel, 2006); tale indice, esprime il grado di sfruttamento della capacità ricettiva, e rappresenta pertanto un indicatore dell'efficienza operativa dell'azione dei manager. L'ampia diffusione di questo indice trova spiegazione nel fatto che una camera vuota non dà alcuna contribuzione alla copertura dei costi fissi di struttura. Il *TO* rappresenta pertanto una buona indicazione sul turnover delle vendite, perché, in sede di programmazione permette un confronto relativo tra un valore presunto e una grandezza effettiva, e, quindi, obiettiva (Liberatore, 2001).

Il parametro relativo alle tariffe è chiamato *ricavo medio per camera - RMC*, ed è dato dal rapporto tra ricavi totali del periodo osservato e numero di camere occupate<sup>10</sup>; tale indicatore fornisce una misura delle politiche di prezzo praticate dall'albergo. Il ricavo medio giornaliero per camera venduta misura il valore monetario della stanza

---

<sup>10</sup> E' preferibile fare riferimento alle camere complessivamente occupate e non solo a quelle vendute, poiché in molte strutture le camere assegnate gratuitamente possono arrivare a cifre consistenti per esigenze strategiche (Liberatore, 2001).

d'albergo, rappresenta cioè il prezzo medio a cui la camera viene venduta giornalmente (Schmigdall, 1998), e si ottiene dividendo i ricavi giornalieri per la vendita delle camere al netto delle tasse legate alla vendita per il numero delle stanze vendute in un preciso giorno. Nella definizione di ricavo medio è opportuno disaggregare i ricavi relativi ad altri servizi erogati che nella prassi gestionale vengono in genere accorpati ai ricavi riferibili alle camere (ad es. la colazione, i servizi wellness, etc.).

Il prodotto dei due citati indicatori prende il nome di *ricavo medio per camera disponibile* - RevPar; il RevPAR, *revenue per available room*, è l'indicatore di performance maggiormente utilizzato nell'industria alberghiera (Fazzini et al, 2011). Il RevPar può essere calcolato dividendo i ricavi per camera per il numero delle camere disponibili o, ancora, moltiplicando il tasso di occupazione delle camere per il ricavo medio per camera (Cross et al., 2009). Tale indicatore fornisce una misura del contributo che ogni unità fornisce al fatturato dell'azienda attraverso il risultato del reparto camere. La gestione del sistema di yield management tiene sotto controllo, in modo combinato, i due parametri – tariffe e camere vendute.

In tal modo, si evita di vendere delle unità a tariffe scontate quando la domanda è alta e, viceversa, si praticano degli sconti sulle tariffe se c'è il pericolo di avere una capacità invenduta. Il RevPar riveste una notevole portata informativa; infatti, non solo riesce a sintetizzare in una cifra il probabile esito di una politica commerciale, ma fornisce le linee guida per un'attenta analisi degli scostamenti e, in generale, per una valutazione ex post della performance aziendale (Liberatore, 2001). Come detto, il RevPar rappresenta l'indicatore maggiormente utilizzato dalle imprese alberghiere come strumento di monitoraggio delle performance economiche, con cadenza giornaliera o settimanale (Singh e Schmigdall, 2002), e, unitamente al ricavo medio per camera venduta, sono gli indicatori più utilizzati dai manager degli alberghi per valutare la performance del dipartimento camere. Una fase fondamentale del processo descritto è proprio quello relativo all'articolazione delle tariffe (Modica, 2008): ogni camera ha un prezzo base che dipende dalla tipologia, che viene poi adeguato al segmento di appartenenza; i prez-

zi vengono determinati in base ad analisi del mercato, della propria domanda e del sistema dei costi aziendali. In questo modo a ogni tariffa viene successivamente assegnato un contingente di camere che viene gestito via via con il procedere delle prenotazioni.

Nelle imprese alberghiere il revenue management può essere applicato non solo alla vendita delle camere, ma altresì al reparto della ristorazione attraverso il calcolo del ricavo medio per coperto disponibile all'ora, *RevPash - revenue per available seat hour*<sup>11</sup> -, e alla gestione degli spazi disponibili per le attività della clientela, quali sale conferenze, sale ricevimenti, sale riunioni. Si tratta di reparti aziendali che contribuiscono al conseguimento dei risultati complessivi reddituali attraverso quote di fatturato che possono essere incrementate con un'opportuna gestione della capacità offerta da queste porzioni dell'hotel (Hartley, Rand, 2000). La misura quantitativa del risultato che viene utilizzata è il *contributo per spazio disponibile per un dato tempo – ConPast*: le variabili coinvolte in questo indicatore sono lo spazio (numero di metri quadri per sala), il tempo (ore giornaliere) e il margine di contribuzione, il quale viene preferito ai ricavi poiché più adatto a esprimere i margini di profitto che si originano dall'affitto delle sale (Kimes, McGuire, 2001).

Una valutazione complessiva della performance delle aziende turistiche non può essere ricollegata ad indicatori di bilancio puramente economico-finanziari (ROI, ROE, *leverage*, etc.), o solamente ad essi, ma a un'analisi generale che ricomprenda diversi tipi di indicatori di performance congrui alla tipologia d'azienda che si osserva e analizza. In particolare, considerare solamente il fatturato o il reddito operativo può portare, da un punto di vista di gestione interna, a favorire politiche di occupazione camere a scapito di quelle di *pricing*, e da un punto di vista di analisi esterna, quale è quella porta-

---

<sup>11</sup> Il RevPash è una buona misura del successo del ristorante, poiché mette insieme i ricavi, i posti e il tempo, consentendo di effettuare una valutazione globale sulla capacità del dipartimento ristorante di generare ricavi; il calcolo si effettua dividendo i ricavi o i profitti per il numero di posti disponibili, prendendo a riferimento un preciso arco temporale (ore, giorni, etc.), (Kimes, 1999).

ta avanti con il presente lavoro di ricerca, a non comprendere compiutamente quale sia la reale redditività aziendale, al di là del fatturato.

Gli indicatori determinati sul pernottamento vengono presi come spie del successo dell'hotel nel suo complesso, pertanto, la valutazione della performance aziendale nei casi di studio più oltre esaminati, sarà condotta attraverso l'utilizzo di indicatori di efficienza (tasso di occupazione camere-*occupancy rate*) e indicatori di profittabilità (ricavo medio per camera venduta e ricavo medio per unità disponibile), ovvero tramite l'analisi dell'andamento dei tre principali indicatori di performance tipici del revenue management, quali appunto:

- 1) ricavo medio per camera venduta- RMC;
- 2) tasso di occupazione camere - TO;
- 3) ricavo medio per camera disponibile - RevPar.

Al fine di poter fornire con il presente studio una risposta ai quesiti di ricerca, esplicitati e approfonditi al paragrafo 3.1 che segue, tramite la valutazione della produttività dei contributi pubblici alle aziende turistico-ricettive, in termini sia economico-reddituale che di ricaduta sociale sul territorio, è stata effettuata un'analisi incrociata dei dati discendenti dalla valutazione della performance aziendale come più sopra delineata, con i dati rilevati in merito all'occupazione del personale aziendale.

ooooo



## CAPITOLO III - LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

### 3.1 – Delimitazione dell’oggetto e quesiti di ricerca

Il presente studio si inserisce nel progetto di ricerca coordinato dal prof. Paolo Congiu dell’Università di Cagliari, dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, dal titolo “*Variabili endogene ed esogene per il miglioramento delle performance economico-sociali delle imprese: le relazioni tra gli strumenti manageriali e la produttività dei contributi pubblici*”. Il suddetto progetto di ricerca, finanziato attraverso la Legge Regionale 7 agosto 2007, n.7 “*Promozione della Ricerca Scientifica e dell’Innovazione Tecnologica in Sardegna*”, si è concentrato nell’area di ricerca attinente alle Scienze Economiche, con particolare riferimento al potenziamento manageriale di imprese e istituzioni, ed alla valutazione degli effetti sia economici che sociali delle politiche pubbliche.

Il progetto è stato condotto operativamente tramite due distinte Unità di ricerca: l’Unità Operativa I si è occupata di valutare gli effetti che i contributi pubblici hanno avuto sulle performance economico-sociali delle imprese beneficiarie, nonché di verificare se si registrino dei peggioramenti di performance delle non beneficiarie, attribuibili al cosiddetto “*effetto spiazzamento*”<sup>12</sup>. L’Unità Operativa II si è occupata, invece, dell’individuazione e dello studio dei principali strumenti di potenziamento ma-

---

<sup>12</sup> Tale circostanza si verifica quando le aziende beneficiarie di contributi pubblici migliorano le loro performance “direttamente a spese delle vendite, della produzione e dell’occupazione delle loro concorrenti non assistite (Turok, Wannop, 1970). Le aziende che si avvantaggiano dei contributi migliorerebbero la propria posizione sul mercato a discapito delle non beneficiarie che, viceversa, registrerebbero addirittura un peggioramento dei propri risultati economico-sociali.

nageriale (programmazione, incentivazione e valutazione manageriale) adottati dalle migliori pratiche nazionali e internazionali, al fine di ottenere un quadro di riferimento concettuale e metodologico che rappresenti una base di partenza per l'individuazione e la creazione di un modello applicabile alle piccole e medie imprese operanti nel contesto della Regione Sardegna.

Nel lavoro di ricerca portato avanti dall'Unità I è stato coinvolto altresì il dottorato di ricerca che si conclude con il presente lavoro di tesi, anch'esso volto pertanto a indagare l'impatto economico e sociale che i contributi pubblici hanno sull'economia delle aziende beneficiarie, e, per il loro tramite, sull'ambiente in cui operano. In particolare, ci si concentrerà sulle piccole e medie imprese (PMI) sarde operanti nel settore turistico-ricettivo, in particolare nella città metropolitana di Cagliari <sup>13</sup>. L'obiettivo del progetto finanziato dalla Legge 7 era nel suo complesso quello di ottenere una misurazione della creazione di valore attraverso la valutazione degli effetti delle politiche di finanziamento pubbliche in termini di impatto sulla redditività, solidità patrimoniale e struttura finanziaria delle aziende, nonché dei riflessi di tipo socio-economico che tali politiche hanno generato sull'economia dei beneficiari ed eventualmente sull'ambiente esterno, e ciò in termini, ad esempio, di livello dell'occupazione e/o di sviluppo economico del territorio regionale.

La scelta della Sardegna come campo per l'effettuazione dell'indagine prospettata, pertanto, è riconducibile in prim'ordine alle necessità di studio collegate al progetto di ricerca summenzionato; inoltre, il presente studio si è voluto inserire nel *gap*

---

<sup>13</sup> La città metropolitana di Cagliari, così come prevista dal disegno di legge n. 176 del 15 gennaio 2015, ricomprende nella propria area oltre a quello di Cagliari, i seguenti comuni: Quartu Sant'Elena, Assemini, Elmas, Quartucciu, Monserrato, Selargius, Capoterra, Sestu, Settimo San Pietro, Pula, Maracalagonis, Villa San Pietro, Sarroch, Decimomannu e Sinnai.

di ricerca riscontrato in letteratura relativamente alla valutazione del rapporto contributi-performance delle imprese operanti nel settore turistico-ricettivo. La scelta del settore turistico-ricettivo dipende dalla circostanza che il turismo viene sempre più indicato come un settore potenzialmente in grado di esercitare un forte impatto sulla crescita economica di regioni o paesi, in alternativa, ma più spesso in maniera complementare, rispetto al settore industriale (Durberry, 2004).

Nel corso del 2014 il turismo mondiale ha fatto segnare un risultato positivo in linea con le migliori performance degli altri settori economici. Secondo i dati forniti dall'Organizzazione mondiale del Turismo (OMT) il numero dei turisti internazionali si è attestato nell'anno appena trascorso su un miliardo e 135 milioni, con un incremento del 4,4% rispetto all'anno precedente, equivalente a 51 milioni in cifra assoluta (Federalberghi, 2015).

Nelle parole del Segretario generale dell'OMT, Taleb Rifai, in questi anni il turismo ha dimostrato di essere un settore economico sorprendentemente forte e resiliente oltre a contribuire in maniera fondamentale alla ripresa economica generando esportazioni e creando milioni di posti di lavoro in tutto il pianeta. A guidare la crescita degli arrivi internazionali nel 2014 sono state le Americhe (+8%), l'Asia e il Pacifico (+5%) mentre l'Europa (+3%), il Medio Oriente (+4%) e l'Africa (+2%) hanno fatto registrare un tasso di crescita relativamente più modesto. A livello "regionale" il miglior risultato è stato raggiunto dal Nord America (+9%), seguito dall'Asia nordorientale, dall'Asia meridionale, dall'Europa meridionale e mediterranea e dai Caraibi, che hanno fatto registrare un aumento del 7% (OMT, 2014).

L'Europa si è confermata leader per quota di mercato, con un 583 milioni di arrivi nell'area e un 51,4% sul totale dei flussi di arrivi internazionali. Seguono l'Asia e il Pacifico, con 263 milioni (il 23,2% del totale) e le Americhe, con 181 milioni (il 16,9% del totale). Per quanto riguarda il contesto nazionale, ad inizio 2014 il settore ricettivo ha raggiunto quota 157.521 strutture aperte sul territorio italiano, tra alberghi

ed esercizi complementari, quali campeggi, agriturismi, bed & breakfast ed alloggi in affitto, confermando sostanzialmente (+0.02%) la consistenza registrata nell'anno precedente (Federalberghi, 2015).

Le attività economiche legate al turismo hanno registrato nell'ultimo trentennio elevati tassi di crescita. A metà degli anni '90, il *World Travel and Tourism Council* (1996) stimava che più del 10% della forza lavoro mondiale fosse legata direttamente o indirettamente al turismo e che il settore contribuisse per più del 10% alla determinazione del PIL mondiale. Il rapporto annuale 2014 del *World Travel and Tourism Council* ha confermato, nonostante gli ultimi anni di intensa crisi economica e finanziaria che ha coinvolto in maniera generalizzata diverse aree del nostro pianeta, una ripresa del contributo del settore turistico al PIL mondiale, segnando una crescita per il quarto anno consecutivo, con un impatto complessivo sull'economia globale pari al 9,5% del PIL mondiale.

La scelta del settore turistico per il presente studio, scaturisce pertanto sia da considerazioni di carattere economico riguardo alla rilevanza strategica che esso occupa per l'economia di un Paese, sia dalla riscontrata mancanza in letteratura di una lettura univoca dell'impatto della contribuzione pubblica al settore turistico, oltre che dal gap di conoscenze rilevato in merito all'impatto economico e sociale che i sussidi hanno avuto in una regione a forte vocazione turistica, quale appunto senz'altro è la Sardegna.

All'interno di tale contesto, come già in precedenza affermato, l'unità di analisi della ricerca è rappresentata dall'impresa alberghiera. Tale scelta scaturisce dalla rilevanza che riveste il prodotto alberghiero nella formazione dell'offerta turistica (Rispoli, Tamma, 1991 e 1995) e dalla possibilità di ricondurre all'impresa alberghiera informazioni, dati e indicatori che consentono di ricostruire l'impatto, positivo e/o negativo, delle misure contributive pubbliche sulla sua struttura ed esistenza. Inoltre, i bandi regionali degli ultimi 10 anni a tale settore sono stati destinati prevalentemente

al miglioramento dell'offerta ricettiva, e ciò evidentemente perché tale segmento è fondamentale nel richiamo, ma soprattutto, nell'accoglienza dei flussi turistici, e rappresenta un aspetto strategico dell'offerta regionale.

La scelta della città di Cagliari, risiede nella sua qualità di capoluogo della Regione Sardegna, e in concreto, di centro della vita politica, economica, turistica e culturale della Sardegna. Tanti sono stati gli sforzi e gli investimenti effettuati negli ultimi anni per lo sviluppo di Cagliari come *destinazione turistica*, per la sua promozione quale città europea, sostenibile e caratterizzata da una mobilità lenta. L'intento delle diverse amministrazioni comunali che si sono succedute negli ultimi anni, è stato proprio quello di promuovere la città di Cagliari e i suoi prodotti turistici di destinazione in maniera chiara e legata al paesaggio. Quest'ultimo è inteso come paesaggio ambientale e naturalistico ma anche come paesaggio storico e culturale, oltre che come capacità di attrarre diversi segmenti di turismo, ognuno dei quali possa trovare in città la sua dimensione e la soddisfazione del proprio bisogno di vacanza.

Le linee guida del predetto progetto finanziato attraverso la Legge regionale 7/2007 hanno indicato di procedere attraverso l'individuazione di indicatori specifici da applicare empiricamente a un campione di imprese individuato a partire dalle graduatorie di bandi ritenuti significativi nel contesto della Regione Sardegna. Per tale motivo, si è proceduto a ricercare ed analizzare i più significativi bandi regionali di incentivazione alle imprese operanti nell'ambito turistico-ricettivo degli ultimi dieci anni, che consentissero altresì di effettuare un'analisi della performance aziendale delle beneficiarie con riferimento congiuntamente ad un congruo arco temporale pre e post ricezione del contributo.

Tale arco temporale è stato ponderato e scelto al fine di poter effettuare una valutazione del contributo stesso attraverso un paragone in termine di crescita, sviluppo o, viceversa, impatto economico e sociale negativo della misura, prima e dopo l'accesso alla medesima. L'intervallo di tempo da sottoporre ad analisi è stato stabilito nei 3 anni

pre e post contributo, considerando come *anno zero* quello di effettiva ricezione del medesimo ovvero di effettuazione dell'investimento agevolato. Tale intervallo, che ha permesso di valutare la performance aziendale nel corso complessivamente di sette esercizi distinti, ha consentito di avere un adeguato orizzonte nel corso del quale poter riconoscere e valutare il dispiegamento degli effetti del contributo, a partire dall'anno di ricezione e per i tre successivi, e specularmente di effettuare una valutazione sulla performance dell'impresa turistica in assenza di sussidio pubblico all'attività in un eguale numero di esercizi.

La scelta di un periodo di tre anni per l'osservazione degli effetti dei contributi è il risultato di un compromesso tra esigenze contrapposte. Da un lato, un periodo troppo breve presenta il rischio di essere insufficiente affinché i contributi manifestino il proprio impatto nell'economia delle imprese beneficiarie; dall'altro, un eccessivo allungamento del periodo di analisi non solo amplifica le difficoltà a isolare gli effetti della sovvenzione e rende più limitanti le condizioni cui devono sottostare le imprese del campione riducendone la numerosità (Bergstrom, 2000), ma presenta anche il rischio di sbilanciare l'analisi su contributi associati unicamente a investimenti con una vita utile più lunga.

In letteratura, la valutazione degli effetti dei contributi sulle performance di aziende e territori varia a seconda della tipologia di settore e della zona di intervento, oltre che dell'aspetto impattato sottoposto a valutazione. Si parte da un arco temporale minimo complessivo – pre e post contributo - di tre (Gabe, Kraybill, 2002), o quattro anni (Sainaghi, 2011), passando per orizzonti di cinque (Adorno et al., 2007), sei (Santarelli, Zaninotto, 2007), sette (Franch, Della Lucia, 2009), e otto anni (Bernini, Pellegrini, 2011), fino ad arrivare altresì a periodi di osservazione di dieci (Aiello, Pupo, 2005) e quindici anni (Gabriele et al., 2006).

Come è evidente, non esiste un arco temporale predefinito e valido per tutte le ipotesi di studio. Ogni ricerca ha sue peculiarità ed esigenze conoscitive, e, pertanto,

l'unico strumento di scelta resta il rigore e la ricerca del miglior rapporto possibile *input-output* tra dati osservabili e risposte ai quesiti di ricerca.

Nello studio in esame, l'esigenza di pervenire ad un adeguato numero di casi di studio ha giustificato inoltre la scelta dei periodi di emanazione dei bandi di contribuzione, coincidenti con il 2007, 2008 e 2010. Selezionare bandi antecedenti all'anno 2007, avrebbe comportato l'analisi di esercizi troppo lontani nel tempo e quindi non significativi stante la vorticosa celerità con la quale si dispiega l'attività turistico-alberghiera, che ha oramai nell'orizzonte temporale quasi giornaliero la sua massima espressione. Viceversa, analizzare i sussidi erogati successivamente al 2010 avrebbe comportato di non poter effettuare un'analisi delle performance aziendali nel triennio post contribuito, e quindi di non poter materialmente misurare gli effetti della misura agevolativa.

I bandi più significativi al comparto turistico indetti dalla Regione Sardegna negli ultimi dieci anni, che potessero altresì consentire lo sviluppo dell'analisi comparativa tra periodo pre e post contribuito come più sopra prospettata, sono risultati essere i seguenti:

- \* P.I.A. Pacchetto integrato di agevolazioni al turismo 2007;
- \* P.I.A. Pacchetto integrato di agevolazioni al turismo 2008;
- \* Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera (L.R. 40/1993) 2010.

Le misure summenzionate sono state prescelte, infine, in quanto tutte portate a compimento e concluse all'atto dell'avvio del presente progetto di ricerca, e pertanto consentono una valutazione complessiva dell'impatto delle medesime. Della natura e caratteristiche di tali sussidi, si dirà in maniera più precisa nel capitolo che segue.

Successivamente all'individuazione dei bandi al turismo più significativi, è stato predisposto un modello di indicatori di performance economica e sociale da applicare alle imprese selezionate a seguito del campionamento teorico di tipo *purposeful*, di cui

si dirà al paragrafo 3.3 che segue. Attraverso un'analisi di tipo qualitativo e quantitativo si è pertanto cercato di fornire una risposta ai seguenti quesiti di ricerca:

Q1: L'ottenimento di contributi pubblici consente l'accrescimento delle performance economiche e sociali delle PMI operanti nel settore turistico-ricettivo?

Q2: I contributi pubblici appaiono efficaci e appropriati per il settore turistico-ricettivo?

La motivazione di fondo che ha generato le domanda di ricerca è sostanzialmente legata all'esigenza di garantire l'impiego efficiente ed efficace delle risorse pubbliche che, se opportunamente coordinate con strumenti manageriali idonei al settore turistico (controllo strategico, *revenue management*, *cost accounting*, etc.) possono ridurre il rischio che la contribuzione pubblica si risolva in una mera redistribuzione di risorse al territorio, senza creazione alcuna di valore aggiunto. A tal fine, tramite le evidenze emergenti dai casi di studio presentati più avanti, si è cercato di fornire un seppur minimo contributo, tramite la ricerca, a un miglior governo della performance del territorio.

I casi esaminati, come si dirà meglio più oltre, sono stati selezionati poiché rappresentativi di una relazione, quella tra contribuzione pubblica e performance delle aziende operanti nel settore turistico-alberghiero, che potrà essere successivamente testato su larga scala.

ooooo



### 3.2 – Il *multiple case study* esplorativo

L'economia aziendale può fondatamente essere considerata una scienza empirica; per osservare la realtà essa si serve di metodi, quantitativi e qualitativi, le cui differenze possono sinteticamente essere ricondotte all'uso di strumenti e concetti mutuati dalla statistica, per quanto riguarda i primi, e all'uso di strumenti di tipo logico, per quanto concerne i secondi (Pavan, 2010). Nella ricerca economico-aziendale, approccio induttivo e deduttivo tendono a combinarsi e il progresso delle conoscenze avviene grazie al continuo scambio tra “*speculazione ed sperimentazione*” (Onida, 1951).

Come è noto, con l'espressione *metodologia* si intende la filosofia che informa e caratterizza il processo di ricerca; essa comprende tutti gli assunti e i valori che servono da base razionale per la ricerca, gli standard e i criteri che il ricercatore utilizza per interpretare i dati e per pervenire alle conclusioni (Bailey, 1982). Una metodologia di ricerca determina fattori quali il modo di formulare le ipotesi e di definire il grado di conferma necessario per decidere se respingere o accogliere un'ipotesi. Nelle scienze sociali esiste un'ampia gamma di metodologie alternative o di approcci e criteri per la comprensione dei fenomeni sociali, che variano dal qualitativo al quantitativo; ma non solo, oltre alle diverse aree di interesse entro cui si può scegliere un problema di ricerca, esistono paradigmi diversi che coesistono all'interno di una stessa area di specializzazione.

Il concetto di paradigma (Kuhn, 1962), tutt'altro che recente nella scienza sociale, può essere così sintetizzato: un paradigma è la finestra mentale attraverso la quale il ricercatore vede il mondo.

Nel presente lavoro, volto ad indagare la relazione di causa-effetto esistente tra contribuzione pubblica e performance aziendali nel settore turistico, il paradigma di partenza è senza dubbio quello *positivista*. Per poter rispondere ai quesiti di ricerca, è stata prescelta la strategia del *caso di studio*. Di fatto, lo status scientifico della ricerca condotta tramite tale metodo dipende dalla prospettiva epistemologica cui aderisce il ricercatore, e l'uso di un particolare approccio di ricerca tramite il metodo dei casi di-

pende dalla natura stessa della ricerca e dalla metodologia scelta.

Nelle scienze sociali, l'approccio *positivista* alla ricerca si differenzia rispetto a quello *interpretativo* sotto diversi punti di vista (Chiucchi, 2012):

\* nel primo caso, esiste una realtà oggettiva esterna e indipendente dagli individui e conoscibile attraverso l'osservazione, che è sempre indipendente dalla persona che la realizza. L'obiettivo è determinare delle relazioni semplici e stabili di causa-effetto che sono alla base della realtà, attraverso il metodo empirico basato su un approccio induttivo. I ricercatori positivisti utilizzano i casi di studio come uno strumento per generare idee e ipotesi, e tali casi sono inevitabilmente *esplorativi* e testabili su larga scala solo a un livello più avanzato della ricerca.

\* nel secondo approccio, la realtà è creata dagli individui e non esiste una sola realtà osservabile, ma le osservazioni, che dipendono totalmente dall'osservatore, indagano i significati attribuiti dagli individui al fine di comprendere e interpretare un determinato evento, e non di creare una teoria valida e applicabile a tutti i fenomeni. Il fine della ricerca interpretativa è quello di fornire una spiegazione del sistema sociale osservato e degli esseri umani che lo compongono, e con i casi di studio esplicativi la spiegazione perviene da teorie esistenti o dalla creazione di nuove.

I casi di studio rappresentano la strategia di ricerca preferita quando il ricercatore voglia rispondere a quesiti del tipo “*come?*” e “*perché?*”, procedendo nell'indagine con una buona dose di controllo sugli eventi studiati e focalizzandosi sullo studio di fenomeni contemporanei nel loro contesto reale (Yin, 1986). E' un metodo di ricerca che consente di investigare un fenomeno contemporaneo, nel suo contesto, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono ben definiti. Viene preferito specialmente in quelle situazioni in cui le variabili da osservare sono molteplici, quindi sono necessarie molte fonti di dati, auspicabilmente triangolabili, e beneficia del precedente sviluppo di proposizioni teoriche che guidano la raccolta e l'analisi dei dati (Yin, 2003).

*“Case study is not a methodological choice but a choice of what is to be studied*

(...) *We could study it analytically or holistically, entirely by repeated measures or hermeneutically, organically or culturally, and by mixed methods-but we concentrate, at least for the time being, on the case*“ (Stake, 2000).

In linea con la definizione che precede, l'utilizzo del caso di studio perpetrata nel presente lavoro, ha permesso di indagare una realtà complessa, le cui molteplici variabili e dimensioni caratterizzanti sono state oggetto di indagine olistica e profonda. Storicamente, la ricerca del tipo *case study* è stata considerata una ricerca di tipo “morbido”, ma, in concreto, spesso le tecniche apparentemente più semplici si dimostrano le più complesse da implementare; a tal proposito è stato osservato:

*“Case study research is remarkably hard, even though case studies have traditionally been considered to be ‘soft’ research. Paradoxically, the ‘softer’ a research technique, the harder it is to do”* (Yin, 1984).

Gli studi di caso forniscono un metodo di ricerca che può essere utilizzato per diversi fini, e pertanto si possono avere (Scapens, 2004):

\* *descriptive case studies*: come suggerisce lo stesso nome, si tratta di casi che descrivono sistemi, tecniche e procedure utilizzate da un numero di imprese selezionate al fine di mostrare differenze o similitudini nelle pratiche di accounting; è una ricerca prodromica, che fornisce un contributo limitato alla comprensione della realtà, limitandosi a descrivere le *best practices* aziendali o, ancora, la natura e la forma di pratiche contabili contemporanee o del passato;

\* *illustrative case studies*: simili ai descrittivi, si differenziano per il fatto di voler precisamente illustrare le pratiche contabili di aziende ritenute innovative (Kaplan, 1986, 1998);

\* *experimental case studies*: nello sviluppo di nuove procedure contabili, lo studio di caso sperimentale può essere utilizzato al fine di esaminare le difficoltà insite nell'implementazione di tali nuove proposte e di valutare i benefici che dalle medesime possono discendere;

\* *exploratory case studies*: gli studi di caso esplorativi vengono utilizzati al fine di generare prime ipotesi *-building blocks-* che dovranno essere testate successivamente su larga scala per poter pervenire a una generalizzazione, ovvero ad una spiegazione completa del fenomeno studiato anche attraverso l'utilizzo di metodi quantitativi. I casi di studio esplorativi, infatti, vengono utilizzati quando il fine della ricerca è quello di comprendere il perché di particolari tecniche e pratiche contabili e/o aziendali, e consente al ricercatore di sviluppare delle ipotesi da testare successivamente con rigore empirico;

\* *explanatory case studies*: gli studi di caso di tipo esplicativo, hanno l'obiettivo di comprendere, interpretare e spiegare perché si sviluppa un determinato fenomeno, e con quali modalità, in un preciso contesto. L'obiettivo è quello di generare conoscenza tramite teorie esistenti, o creandone di nuove, in grado di spiegare compiutamente il caso osservato attraverso la chiarificazione di concetti e relazioni, tramite l'indagine sul campo.

Tale classificazione non è esaustiva, né le predette categorie possono ritenersi rigidamente separabili. Lo studio di caso è una strategia di ricerca che si focalizza sulla comprensione delle dinamiche presenti in singoli scenari (Eisenhardt, 1989) e può riguardare sia casi singoli che multipli, oltre che numerosi livelli di analisi all'interno di un singolo caso (Yin, 1984). L'esistenza di una letteratura contrastante in materia di relazione tra contribuzione pubblica e performance economiche e sociali delle aziende, e, soprattutto, della penuria di studi di tale relazione nel settore turistico, ha portato a prediligere un disegno di ricerca esplorativo condotto con il metodo del caso di studio. Tale strumento consente, infatti, la costruzione di una teoria attraverso l'osservazione sul campo della realtà indagata, attraverso l'esplorazione di ambiti ancora non sottoposti approfonditamente a ricerca, o nei quali la teoria esistente appare allo stato inadeguata, o non ancora sottoposta a una generalizzazione statistica.

Lo sviluppo di uno studio induttivo, del resto, ben si presta a rispondere a domande che allo stato attuale sono connotate da esiti contrastanti e, soprattutto, in settori di

studio poco indagati e approfonditi (Eisenhardt, Bourgeois, 1988). Del resto, il punto focale nel processo dello studio di caso è di sviluppare, o per lo meno iniziare a sviluppare, una teoria che abbia punti di forza fondamentali quali la novità, la successiva testabilità e una validità empirica che le viene trasmessa quasi di diritto dal collegamento intimo con l'evidenza empirica che contraddistingue tale metodo di ricerca (Eisenhardt, 1989).

Riducendo l'approccio metodologico alle tre diverse prospettive storicamente individuate nell'implementazione di uno studio di caso, ovvero quella esplorativa, quella descrittiva e quella esplicativa (Yin, 1981a, 1981b) e posto che lo studio di caso, come detto, è uno strumento utile ed efficace nell'indagine svolta su fenomeni contemporanei, la differenza nella scelta tra le tre prospettive menzionate dipende sostanzialmente dal tipo di domanda che il ricercatore si pone -“*What? Why? How?*”.

Per formulare una risposta ai quesiti di ricerca esposto al paragrafo precedente, è stato necessario valutare quale sia stato l'impatto della contribuzione pubblica sulle aziende turistico-ricettive della città di Cagliari (*how?*), e perché le aziende alberghiere della città di Cagliari ricorrono ai sussidi pubblici (*why?*).

Lo studio di caso di tipo esplorativo, condotto contemporaneamente con l'utilizzo congiunto di questionari e interviste, è stato ritenuto il disegno di ricerca più utile e coerente con i fini conoscitivi dell'indagine.

Ogni studio empirico possiede infatti un implicito disegno della ricerca. Il disegno è la sequenza logica che connette i dati empirici ai quesiti iniziali della ricerca, giungendo fino alle sue conclusioni (Yin, 1986). Posto che le componenti fondamentali della *research-design* ricomprendono non solo i quesiti posti, ma altresì le unità di analisi, la logica di rilevazione e analisi dei dati e i criteri per l'interpretazione dei risultati, è senz'altro la definizione della domanda di ricerca iniziale che ha influenzato la scelta del numero dei casi da analizzare. Essendo il presente studio rivolto a valutare l'impatto economico e sociale dei contributi pubblici al turismo sulle imprese alberghiere operanti

nella città di Cagliari, la definizione del disegno della ricerca si è orientato in maniera naturale verso l'implementazione di un *multiple case study*.

L'obiettivo della ricerca è, infatti, quello di portare avanti uno studio appunto esplorativo e di creare, attraverso la replicazione da caso a caso, delle ipotesi che possono essere considerate *building block* di una teoria che però dovrà essere compiutamente sviluppata o affinata nel futuro. I casi di studio esplorativi sono condotti con lo scopo di esplorare le ragioni che sono a fondamento dell'esistenza o dello sviluppo di un determinato fenomeno al fine di acquisire, attraverso l'applicazione di un metodo induttivo, indicazioni utili su un'area precedentemente inesplorata (Bryman, 1989). I risultati di un caso di studio esplorativo forniscono quindi spiegazioni e interpretazioni preliminari e/o parziali di un determinato fenomeno (Chiucchi, 2012). Le idee e le ipotesi generate dovranno senz'altro essere sottoposte a rigorosa verifica empirica attraverso l'uso di tecniche quantitative.

La scelta verso uno studio di caso multiplo piuttosto che un caso singolo, è stata dettata dalla circostanza che in un'ottica positivista, il caso di studio multiplo si dimostra più robusto e rigoroso (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989), purché ogni caso venga trattato separatamente come fosse un unico caso, attraverso il meccanismo della replicazione.

Uno dei vantaggi emergenti dalla conduzione di uno studio su casi multipli, è che i risultati sono generalmente considerati più convincenti rispetto allo studio di caso singolo (Herriott, Firestone, 1983). Nel presente lavoro, ciascuno dei casi è stato trattato e studiato come se fosse l'unico caso analizzato, e le spiegazioni e conclusioni derivano dalle circostanze particolari rilevate in ciascun singolo caso. Solo in tal modo la teoria di riferimento può essere estesa, attraverso la comprensione di ciò che è emerso da tutti i casi analizzati (Scapens, 2004). Nondimeno, il *multiple case design* è una strategia di ricerca che permette l'effettuazione di due processi fondamentali, ovvero la replicazione teorica e la comparazione tra i casi studiati (Darke et al., 1998) ciascun caso, appunto trattato separatamente dagli altri, serve per confermare o confutare le ipotesi teoriche e

aiuta a sviluppare *framework* teorici ricchi (Eisenhardt, 1989 e 1991; Scapens, 2004).

La logica della replicazione prevede la trattazione di una serie di casi esattamente come se fossero una serie di esperimenti, e ogni singolo caso è necessario al fine di confermare o confutare le ipotesi di ricerca (Yin, 1984). Utilizzando la logica della replicazione, pertanto, un caso equivale a un esperimento, e casi multipli corrispondono a molteplici esperimenti. Nel presente lavoro esplorativo i casi sono stati selezionati per avere una replicazione letterale - *literal replication* (Yin, 1994), ovvero sono stati scelti con l'aspettativa che dai medesimi potessero discendere risultati simili<sup>14</sup>.

In tale ottica, i casi che confermano – replicano - le relazioni emergenti aumentano la fiducia nella validità delle medesime relazioni; viceversa, i casi che non confermano i costrutti teorici posti alla base della ricerca spesso rappresentano un'opportunità per affinare o estendere la teoria (Eisenhardt, 1989). Inoltre, scoprire le ragioni teoriche che sottostanno all'esistenza di tali relazioni, consente di stabilire la validità interna della scoperta. La generalizzazione cui si perviene tramite uno studio di caso, ovvero la traduzione dei risultati ottenuti in un contesto specifico su un piano più generale, viene definita “analitica” o “teorica”, ed è ammessa sia da autori che adottano un approccio sostanzialmente positivista (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) sia da coloro che aderiscono invece al paradigma interpretativo (Scapens, 1990, 1992 e 2004, Baxter e Chua, 1998; Lukka, 2005).

Per quanto concerne la scelta del numero di casi di studio da analizzare, non esiste un numero di unità da osservare predefinito e valido in tutti i contesti. Non esistono regole relative alla grandezza di un campione nella ricerca qualitativa, questa dipende solamente dallo scopo della ricerca, da ciò che può essere utile e credibile a tal fine, ed infine, dalle risorse a disposizione per l'effettuazione dello studio. Come emerge dallo

---

<sup>14</sup> Viceversa, la replicazione teorica- *theoretical replication*, prevede nella scelta dei casi risultati contrastanti per ragioni spiegate anticipatamente (Yin, 1994).

studio della letteratura sui multiple case study, il ricercatore dovrebbe smettere di aggiungere casi di studio quando viene raggiunta la saturazione teorica: saturazione teorica è semplicemente quel punto della ricerca nel quale una conoscenza incrementale diviene minima perché il ricercatore sta osservando fenomeni già visti prima (Glaser e Strauss, 1967).

O ancora, nella scelta dell'ampiezza del campione, questa è determinata da considerazioni di tipo informativo, ovvero dalla superfluità - *redundancy* - dei casi: se lo scopo dello studio è quello di massimizzare un certo tipo di informazioni, il campione viene chiuso quando nessuna informazione aggiuntiva è auspicabile dall'inserimento di ulteriori unità di analisi (Lincoln e Guba, 1985).

In definitiva, pur non esistendo un numero ideale di casi di studio, un *range* che va da 4 a 10 unità è stato osservato essere un buon compromesso per non rischiare di ottenere poche osservazioni convincenti nel caso di un numero inferiore a 4, e, viceversa, per non rischiare di perdersi in un'eccessiva quantità di numeri e dati con più di 10 unità osservate (Eisenhardt, 1988). Nel presente lavoro, come meglio si esporrà più oltre, i casi studiati sono stati 5.

Come in precedenza accennato, nella conduzione della presente ricerca l'utilizzo del metodo del caso di studio ha consentito di pervenire sia a un'evidenza quantitativa che qualitativa, in quanto la differenza esistente tra le due, non attiene di certo alla strategia di ricerca adottata (Yin, 1986). Gli studi di caso combinano infatti tipicamente metodi quali le osservazioni, le interviste e i questionari, e i dati raccolti possono essere esclusivamente qualitativi (Sutton e Callahan, 1987), ma anche quantitativi o di entrambe le tipologie, pervenendo a studi che combinano metodi quantitativi, con i dati discendenti da interviste e osservazioni (Mintzberg e McHugh, 1985; Eisenhardt e Bourgeois, 1988). Per quanto ricerca qualitativa e studio di caso siano spesso utilizzati come dei sinonimi, la realtà è che lo studio di caso può ben contenere altresì dati quantitativi (Yin, 1984).



Tale metodo si presta compiutamente per generare teorie – *theory building from case study* (Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986). La costruzione di una teoria partendo dallo studio di caso (Eisenhardt e Bourgeois, 1988), non solo tramite l’implementazione di casi esplicativi, ma altresì tramite casi prettamente esplorativi quale è quello condotto nel presente lavoro di ricerca, rappresenta una tematica molto dibattuta in letteratura. Eisenhardt (1989) fissa alcuni punti cardine nella costruzione di una teoria partendo da un caso di studio, che sono stati seguiti nello sviluppo del presente lavoro. Come si esporrà ai paragrafi che seguono, è stato innanzitutto necessario definire puntualmente i focus della ricerca e la *research question*, anche in termini ampi, in modo tale da non essere sopraffatti dal volume dei dati. Successivamente, la ricerca è stata strutturata sulla base di un campionamento teorico, ricomprendendo tecniche di raccolta e analisi dei dati di tipo sia qualitativo - tramite le interviste -, che quantitativo - tramite il questionario.

Partendo dal presupposto che l’esperienza e pertanto la conoscenza di una realtà non necessita unicamente di numeri e rilevazioni quantitative per poter essere espressa (Atkinson e Shaffir, 1998), la ricerca qualitativa ha consentito l’osservazione degli eventi nel loro ambiente naturale (Lofland e Lofland, 1984). La strategia di ricerca combinata, qualitativa e quantitativa, è risultata necessaria per poter guardare oltre il solo dato quantitativo di performance aziendale rilevato, consentendo di approfondire i connotati sociali e di impatto socio-economico delle scelte operate dalle aziende turistiche esaminate.

Nei paragrafi che seguono verrà presentata, unitamente alla strategia di campionamento adottata, la scelta del protocollo e degli strumenti di ricerca, e la loro attuazione operativa all’interno del presente lavoro di ricerca.

ooooo

### 3.3 – Il campionamento *purposeful sampling*

Per costruire una teoria dai casi di studio è fondamentale la selezione dei casi stessi da studiare: in uno studio di caso il campionamento è di tipo teorico, ovvero mirato a verificare la replicabilità o l'estensione di una determinata teoria (Harris, Sutton, 1986), piuttosto che a estrarre campioni casuali e significativi dalla popolazione al fine di pervenire a generalizzazioni di tipo statistico. Non è necessario che la popolazione sia omogenea per poter estrapolare da essa un buon campione, ma è necessario che la variabilità dei dati o delle informazioni relative alla popolazione sia correttamente rappresentata nel campione (Bailey, 1978). Nel campionamento teorico, il ricercatore non necessariamente deve raggiungere una certa quota di soggetti, ma utilizza il proprio giudizio riguardo alla scelta dei rispondenti e utilizza solo quelli che corrispondono meglio alla finalità dell'indagine, tenendo chiaramente in considerazione che l'ampiezza corretta del campione dipende dalla natura della popolazione e dalla finalità dell'indagine (Bailey, 1972).

Evidentemente, la dimensione del campione dipende dall'ampiezza della popolazione che dev'essere campionata, ma non solo: quale che sia l'ampiezza teorica decisa per il campione, il numero effettivo di casi da cui alla fine si ricaveranno i dati può anche essere notevolmente inferiore a causa dell'irreperibilità di alcuni tra i rispondenti, dei rifiuti a farsi intervistare o della restituzione di questionari illeggibili o per altri motivi inutilizzabili. Stante la necessità di avere un numero minimo di casi per analizzare tutte le combinazioni di gruppi o di variabili che interessano, è indispensabile raggiungere almeno l'ampiezza di campione minima necessaria per rappresentare accuratamente la popolazione indagata (Bailey, 1972).

La ricerca esplorativa tramite casi di studio multiplo comporta la selezione mirata-*purposeful* - del campione per verificare la teoria in via di sviluppo (Becker, 1993). Pertanto, nel presente lavoro di ricerca il campionamento è stato effettuato allo scopo di poter spiegare il fenomeno indagato (*purposeful sampling*). L'obiettivo è infatti non

quello di generalizzare partendo da un campione della popolazione, ma di mettere a fuoco e comprendere uno o più casi realmente importanti e significativi per lo scopo dello studio, ma soprattutto utili a fornire dei dati sulle domande di ricerca che ci si è posti (Patton, 1990). Sebbene non sia possibile effettuare una generalizzazione partendo da singoli casi, così come da campioni molto ridotti, si può senz'altro produrre nuova conoscenza tramite i medesimi, in quanto offrono spesso degli spiragli d'apertura verso nuovi territori da esplorare con future ricerche (Patton, 2002). La logica e la forza del *purposeful sampling* deriva dal posizionare l'enfasi della ricerca sulla comprensione approfondita di casi che sono selezionati a tal fine, sulla base della ricchezza di informazioni e significatività che possono avere per lo scopo - *purpose* dello studio che si porta avanti.

Il *purposeful sampling* viene talvolta in letteratura definito altresì *purposive o judgment*:

*“In judgment sampling, you decide the purpose you want informants (or communities to serve, and you go out to find some”* (Bernard, 2000).

E' pertanto lo scopo della ricerca a guidare il campionamento, che verterà sulla selezione di casi il cui studio potrà accendere un faro sui quesiti posti alla base della ricerca stessa. Esistono diverse strategie per l'effettuazione di un campionamento teorico di tipo *purposeful*, e la logica di ciascuna strategia è sottesa al servizio di uno scopo di ricerca preciso e individuato. Tra le strategie di campionamento più comunemente adottate nella pratica<sup>15</sup>, quella prescelta è del tipo *theoretical sampling* (Patton, 2002): i casi

---

<sup>15</sup> La casistica relativa al *purposeful sampling* esistente in letteratura (Patton, 2002) ricomprende ulteriori tipologie, tra le quali le più comuni sono: *extreme case sampling* (casi che rappresentano situazioni estreme), *intensity sampling* (casi che manifestano il fenomeno studiato intensamente), *homogeneous samples* (campione ristretto e omogeneo), *critical case sampling* (scelta di situazioni critiche), *typical case sampling* (scelta di casi tipici), *criterion sampling* (selezione casi in base a predeterminati criteri di esclusività/importanza), *confirming and disconfirming cases* (casi che confermano o meno una determinata idea o teoria), *stratified purposeful sampling* (combinazione di campionamenti diversi).

sono stati selezionati in virtù di motivi teorici, ovvero affinché permettessero di indagare la relazione tra contribuzione pubblica e performance aziendale nel settore turistico e in quanto casi ricchi di informazioni da studiare nel profondo e nel dettaglio (Patton, 1999). Inoltre, i casi sono stati selezionati per avere una replicazione letterale, ovvero prevedendo di ottenere dei risultati simili.

Per la ricerca in oggetto è stato ritenuto utile e significativo analizzare il problema dell'impatto economico e sociale dei contributi pubblici al turismo. Ci si è focalizzati su un numero ristretto di casi selezionati accuratamente al fine di carpire la maggiore quantità di informazioni possibili, e di comprendere non solo quale sia stato l'impatto delle diverse misure di sostegno in termini quantitativi, ma, contestualmente, quali siano stati gli interessi, i bisogni, le aspettative che hanno guidato e condizionato i diversi soggetti richiedenti, fino a portarli a formulare un giudizio definitivo sulla bontà della politica di incentivazione cui hanno avuto accesso.

Il problema della *validità*, della *significatività* e della penetrazione nella tematica analizzata è stata affrontato così come generalmente inteso nella ricerca qualitativa, ovvero ponendo l'enfasi non sull'ampiezza del campione, ma sulla ricchezza e significatività dei dati che dallo studio di tale campione poteva discendere. Nello specifico, lo studio è condotto su un campione di cinque PMI individuato analizzando le graduatorie dei tre più significativi e recenti bandi regionali relativi al settore turistico-ricettivo (Pacchetti Integrati di Agevolazioni - P.I.A. – 2007, P.I.A. 2008, Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera L.R. 40/1993), all'interno del periodo di osservazione 2007-2013<sup>16</sup>. Il campionamento è stato inoltre mirato alla considerazione delle PMI esercenti attività turistico-ricettiva nella forma classica dell'*hotel*, operanti nella città metropolitana di Cagliari, come verrà meglio precisato nei paragrafi che seguono.

---

<sup>16</sup> Fa eccezione il caso di studio *Zeta*, in cui, come meglio spiegato al successivo capitolo 5, a causa della rinuncia al contributo L.R. 40/1993 in favore di altra omogenea misura agevolativa successiva, l'arco di tempo analizzato copre il periodo 2009-2015.

L'impiego del *multiple case study* è dovuto alla presenza di realtà differenti all'interno della popolazione che ha avuto accesso ai bandi di contribuzione regionale più sopra elencati. Nel definire quali e quante strutture ricettive coinvolgere nella ricerca, si è tenuto conto degli aspetti di complessità e peculiarità (Stake, 1995) che caratterizzano tali unità d'analisi. Si è deciso pertanto di selezionare i casi rappresentativi della predetta popolazione sulla base delle seguenti variabili:

- 1) Concessione alternativa dei contributi pubblici P.I.A. 2007, P.I.A. 2008, L.R.40/1993
- 2) Strutture ricettive: tipologia *hotel*
- 3) Numero di stelle: da 1 a 5
- 4) Natura giuridica: società/ditta individuale<sup>17</sup>
- 5) Sede della struttura: città metropolitana di Cagliari
- 6) Modalità gestionali: sistemi manageriali evoluti<sup>18</sup>, con necessario monitoraggio dei dati gestionali e, secondariamente, applicazione di politiche gestionali finalizzate alla massimizzazione dei ricavi basate su sistemi di *revenue management*

Con riferimento ai criteri di selezione di cui ai numeri 1), 2), 3), 4) e 5) sono state individuate n. 17 imprese alberghiere, di cui 10 svolte in forma societaria (tutte società

---

<sup>17</sup> La sostanziale indifferenza tra un'impresa condotta in forma individuale o un'impresa societaria, deriva dalla circostanza che i dati necessari per lo svolgimento dell'analisi quantitativa non discendono dai bilanci depositati presso il Registro delle Imprese e quindi necessariamente da un sistema di contabilità economico-patrimoniale, ma, viceversa, da sistemi manageriali in grado di monitorare e fornire i dati della performance dei diversi dipartimenti dell'albergo.

<sup>18</sup> Con l'espressione sistema manageriale evoluto, ci si riferisce a un sistema di gestione e monitoraggio nel tempo delle variabili ritenute strategiche nel perseguimento della profittabilità aziendale, quali il prezzo, la domanda e la capacità produttiva.

di capitali – S.P.A o S.R.L.), 3 consorzi, e 4 ditte individuali. Applicando il criterio di cui al punto 6), sono risultate analizzabili 7 strutture, tutte svolte sotto forma di società di capitali.

Le 10 aziende non considerabili al fine della ricerca sono rappresentate da:

- \* n. 4 ditte individuali, poiché non in possesso di un sistema amministrativo e gestionale evoluto implementato in azienda, e conseguente inesistente monitoraggio sui dati necessari al fine della rilevazione;

- \* n. 1 società di capitali, poiché non in possesso di un sistema amministrativo e gestionale evoluto implementato in azienda, e conseguente inesistente monitoraggio sui dati necessari al fine della rilevazione;

- \* n. 3 consorzi, poiché una volta contattati, i responsabili hanno precisato di non avere utilizzato i predetti fondi per l'effettuazione di investimenti in singole strutture alberghiere, ma solo per investimenti immateriali del consorzio in favore della collettività dei consorziati;

- \* n.2 società di capitali aventi sede legale nella città metropolitana di Cagliari, ma sede operativa al di fuori della medesima e pertanto non di rilievo al fine della presente ricerca.

Delle 7 rispondenti a tutti i criteri di selezione del campione da analizzare, 5 strutture si sono rese disponibili a collaborare con il presente progetto di ricerca e a concedere l'intervista. Infine, tutte le aziende alberghiere intervistate hanno fornito i dati necessari all'effettuazione dell'analisi quantitativa e qualitativa.

ooooo

### 3.4 – I metodi utilizzati: l'intervista e il questionario

Nella conduzione di studi empirico-quantitativi, il ricercatore si preoccupa principalmente che il lavoro di ricerca, e soprattutto i risultati cui perviene tramite questo, siano connotati da alcune caratteristiche fondamentali quali l'affidabilità – *reliability*, e la validità – *validity* (Scapens, 2004). Con il primo termine ci si riferisce all'obiettivo di rendere indipendenti i risultati dalla persona che li utilizza, mentre il secondo attiene alla capacità dei dati di rappresentare in modo veritiero il mondo reale. Nella ricerca condotta con lo studio di caso è però improbabile che tali concetti possano risultare totalmente appropriati.

Per quanto condotti con un approccio positivista, i casi di studio - esplorativi - quali sono anche quelli posti ad oggetto della presente ricerca, mantengono dei profili di soggettività nell'interpretazione della realtà e dei dati. In particolare, con riferimento ad esempio agli aspetti valutati qualitativamente attraverso il metodo delle interviste, non si può parlare di ricerca dell'attendibilità o della validità dei dati in sé, ma di attendibilità procedurale - *procedural reliability* -, ovvero dello sforzo perpetrato dal ricercatore nell'adottare, e successivamente comunicare, metodi e procedure di ricerca appropriati e affidabili (Ryan et al., 2002).

Posto che la progettazione e lo svolgimento del processo di ricerca influenza la qualità stessa della ricerca e, di conseguenza, l'affidabilità e la validità - interna ed esterna - dei risultati, la cosiddetta *trustworthiness*, ovvero la validità di formulazione del presente studio, è stata fondata sulla selezione del metodo e degli strumenti più idonei a valutare e rappresentare i concetti analizzati. Nondimeno, l'attendibilità dei dati raccolti è direttamente collegata, non solo alla bontà delle scelte riguardanti il disegno della ricerca, i suoi metodi e fini, ma parimenti alla credibilità stessa del ricercatore che raccoglie e analizza i dati (Lincoln e Guba, 1985)

Nei casi di studio la validità esterna che può essere costruita attiene a una genera-

lizzazione di tipo teorico o analitico, non certo statistica data l'inadeguatezza della numerosità osservata (Lukka e Kasanen, 1995). Altri autori addirittura si spingono nell'affermare che, con riferimento ai casi di studio:

*"The only generalisation is: there is no generalisation"* (Lincoln e Guba, 1985).

Non può esserci cioè una generalizzazione, ma unicamente la trasferibilità delle scoperte da un contesto ad un altro, ovvero la possibilità di replicare le procedure ottenendo i medesimi risultati.

Quando invece si parla di validità interna con riferimento al metodo di ricerca degli studi di caso, tale criterio viene rimpiazzato da quello della validità di contesto (Sca-pens, 2004), ovvero della correttezza delle relazioni di causa-effetto ottenuta grazie alla credibilità della catena di prove che ha portato all'identificazione delle relazioni causali tra le variabili, oltre che alla credibilità delle interpretazioni e delle conclusioni cui si è giunti. Tale credibilità si costruisce attraverso il meccanismo della *triangolazione*. La logica della triangolazione è basata sul presupposto che un singolo metodo o dato non può risolvere adeguatamente il problema scaturente da evidenze opposte (Patton, 1999).

Poiché ogni metodo di ricerca rivela aspetti differenti della realtà empirica, l'utilizzo di molteplici metodi di raccolta e di analisi dei dati può fornire un vantaggio al lavoro di ricerca. Il processo di triangolazione può essere del tipo *data triangulation*, ottenuta tramite il ricorso a fonti di dati diverse lungo la trattazione di uno stesso caso e utilizzando lo stesso metodo di ricerca, o ancora una *method triangulation*, perseguibile tramite l'uso congiunto di metodi di ricerca differenti quali i questionari, le interviste



strutturate e semi-strutturate, etc<sup>19</sup>. La triangolazione dei metodi spesso comporta la comparazione di dati raccolti attraverso diversi tipi di metodi qualitativi e diversi tipi di metodi quantitativi; questo consente di concentrarsi non solo sui numeri che discendono dai dati quantitativi, ma di illuminare le storie e le variabili sociali che sono alla base di quegli stessi numeri (Patton, 1999).

Essa rappresenta una sorta di analisi comparativa, o meglio ancora una forma di ricerca comparativa che coinvolge differenti misure dello stesso concetto, e in tal modo la comprensione del fenomeno analizzato non viene intralciata, ma può viceversa risultare dotata di una maggiore affidabilità (Fielding e Fielding, 1986). L'utilizzo congiunto di differenti metodi sia quantitativi che qualitativi, rende possibile una triangolazione che dona robustezza e significatività ai costrutti e alle ipotesi poste alla base della ricerca (Bettenhausen, Murningham 1986). Specificamente, i dati qualitativi consentono di comprendere le relazioni che vengono rivelate o sottolineate dai dati quantitativi, ovvero possono suggerire maggiori analisi quantitative per rafforzare il fondamento stesso della teoria di partenza (Jick, 1979).

Per tali esigenze di robustezza e significatività, oltre che per la necessità di comprendere e interpretare le tendenze emergenti dai dati quantitativi rispecchianti la performance economica e sociale delle strutture beneficiarie dalle agevolazioni pubbliche, i metodi di ricerca utilizzati nel presente lavoro sono stati i questionari e le interviste semi-strutturate. Attraverso l'intervista è stato possibile utilizzare un insieme predeterminato di domande e ciò ha consentito una precisa qualificazione, e la possibilità di effettuare dei confronti quantitativi (Bailey, 1982).

---

<sup>19</sup> Ulteriori tipologie di triangolazione sono la *researcher triangulation* ovvero la validità teorica che si può ottenere dallo studio congiunto e dall'analisi dei risultati compiuta da investigatori multipli che promuovono diverse prospettive d'analisi all'interno dello stesso caso di ricerca (Scapens, 2004), e la *theory/perspective triangulation*, ovvero la possibilità di utilizzare diverse prospettive o teorie per interpretare i dati raccolti (Patton, 1999).

L'utilizzo congiunto di metodi quantitativi e qualitativi parte da un'osservazione che ben si addice all'oggetto della presente ricerca:

*“Non tutto ciò che può essere contato conta, e non tutto ciò che conta può essere contato”* (Einstein, 1950).

Poiché i metodi qualitativi e quantitativi possiedono differenti punti di forza e di debolezza, essi rappresentano due strategie di ricerca alternative, ma non per forza reciprocamente esclusive, e dati quantitativi e qualitativi ben possono essere raccolti in uno stesso studio (Patton, 1990). La coesistenza dei due approcci può fornire robustezza al lavoro di ricerca e questo in quanto i dati quantitativi forniscono un modello che spesso tocca solamente la superficie di una realtà la quale, invero, può essere meglio approfondita e compresa grazie alla raccolta di dati qualitativi.

Il metodo di ricerca dell'intervista è stato applicato nella forma semi-strutturata: come è noto, con tale tipologia di strumento il ricercatore possiede un maggiore raggio d'azione in ordine alle domande da porre, il che implica che problematiche similari vengono discusse allo stesso modo con soggetti differenti, ma si mantiene una sufficiente flessibilità per esplorare i problemi nel profondo e per approfondire le risposte fornite dagli intervistati (Scapens, 2004).

Lo strumento per la raccolta dei dati selezionato per la ricerca in esame è stato il questionario, e il medesimo comprende non solo il modulo consegnato in sede di intervista e compilato autonomamente dall'intervistato in un momento successivo con i dati necessari per analizzare le performance delle aziende selezionate, ma, altresì, il modulo di intervista seguito nel corso di ciascun incontro. Il questionario-modulo di intervista è stato disegnato in maniera tale da consentire che le domande misurassero adeguatamente i concetti teorici e che il campione degli intervistati potesse rispondere alle domande in modo adeguato.

Il questionario, infatti, ha una sua rilevanza nella misura in cui si dimostra tale agli occhi dell'intervistato, e ciò con riferimento sia agli scopi dell'indagine, sia alla centrali-

tà delle domande rispetto agli scopi dell'indagine, sia, infine, all'importanza delle domande per l'intervistato stesso (Bailey, 1982).

Il modulo utilizzato per intervistare i soggetti compresi nel campione, ricomprende domande aperte e chiuse; le prime sono state privilegiate per tutti gli argomenti per i quali non si potevano conoscere a priori le modalità di risposta e per i quali si voleva consentire all'intervistato di rispondere in modo appropriato e dettagliato, mentre le seconde sono state utilizzate per tutti gli argomenti a risposta standardizzata, più facilmente codificabili e confrontabili. L'uso congiunto di forme aperte e chiuse di domande parte dalla circostanza che non è possibile valutare in modo certo se una tipologia possa essere ritenuta a priori più valida dell'altra: nonostante la superiorità delle domande aperte sia stata dimostrata in taluni studi (Schuman, Presser, 1979), altri contributi scientifici dimostrano unicamente che le domande aperte si dimostrano più efficaci quando vengono affrontati temi che possono essere percepiti come compromettenti o scomodi (Bradburn, Sudman, 1979). L'effettuazione di interviste semi-strutturate o circoscritte (Merton et al., 1956), ovvero interviste indirizzate solamente a soggetti con l'esperienza di un particolare evento (nel caso di specie la conoscenza/gestione del contributo pubblico ricevuto), ha consentito una maggiore flessibilità e la possibilità di formulare altresì domande non previste a priori.

Nel caso della ricerca in oggetto, a fronte di dati quantitativi (ricavi, numero delle camere, etc.) più o meno facilmente ricostruibili dall'intervistato e riportabili nel questionario fornito al termine dell'intervista, tutti gli aspetti qualitativi esaminati con riferimento ai contributi pubblici ottenuti, si sono spesso dimostrati argomenti "*scomodi*" nel corso delle interviste. Tutti gli intervistati, come meglio si preciserà nella trattazione dei diversi casi di studio, hanno prestato la propria disponibilità a rispondere in maniera esaustiva solo a fronte della garanzia dell'anonimato nella trattazione e divulgazione di tutti i dati forniti.

La domanda aperta, in tal senso, si è dimostrata già in sede di costruzione del que-

stonario la fonte più efficace e manovrabile dall'esponente per ottenere il maggior numero di informazioni possibile sulla bontà delle misure contributive oggetto del presente studio. Attraverso la cosiddetta *tecnica dell'imbuto* (Phillips, 1971; Oppenheim, 1966), si è cercato di mettere a proprio agio l'intervistato dando una sequenza alle domande, formulando prima quelle ampie e generali e restringendo poi l'imbuto ponendo le domande più specifiche. Nello specifico, sono state dapprima poste le domande fattuali, chiuse, a cui risulta facile dare una risposta, e solo successivamente le domande aperte, più specifiche e talvolta più scomode per l'intervistato poiché richiedenti un commento e/o giudizio personale e, soprattutto, il disvelamento di verità aziendali non sempre positive.

Le prime impressioni sono molto importanti (Goffman, 1959), dato che costituiscono gli indizi principali su cui una persona si basa quando interagisce con un'altra in un rapporto secondario quale è l'intervista. L'intervista si è rivelata una tecnica efficace in virtù del controllo che si ha sull'intervistato e del suo tasso di risposta, e ciò ha senza dubbio migliorato la qualità dei dati raccolti. Come emerso da altri studi (Maccoby, Maccoby, 1954), il fatto stesso di essere in una fase esplorativa della ricerca, ha reso quasi necessario l'utilizzo di tale metodo di ricerca.

La fase di rilevazione ha avuto inizio nel mese di gennaio 2014. Il primo contatto con le strutture alberghiere situate nella città metropolitana di Cagliari e individuate nel campione, volto ad ottenere la disponibilità dei referenti degli hotel, è avvenuto tramite mail, attraverso una iniziale ricerca degli indirizzi di posta elettronica comunicati nel website di ciascuna struttura. Riscontrato un pressoché nullo tasso di risposta alle predette mail, è stato effettuato un secondo tentativo di contatto con la stessa modalità. Poiché anche in tale seconda occasione il tasso di risposta delle strutture è stato totalmente insufficiente, si è deciso di modificare in itinere le modalità di contatto con le strutture alberghiere, telefonando e/o recandosi direttamente in loco.

Le interviste con i direttori resisi disponibili, svoltesi direttamente presso le strut-

ture, sono state realizzate a partire dal mese di gennaio 2015 fino al mese di luglio incluso. Le interviste hanno avuto una durata media di 60 minuti e sono state condotte seguendo un protocollo rigoroso (Yin, 1994). Sono state realizzate nella forma di conversazioni estese tra intervistatore e intervistato, e l'obiettivo primario è stato quello di accedere alla prospettiva del partecipante, cogliendo le sue categorie concettuali, le sue interpretazioni della realtà e le motivazioni alla base delle sue azioni.

A tutti gli intervistati è stato richiesto il consenso informato al trattamento dei dati, previa esplicitazione di tutti gli aspetti riguardanti la ricerca che potessero indurli a ritirare il consenso ed è stata garantita a tutti la possibilità dell'anonimato, sia dell'intervistato che della struttura, che, come detto, è stata puntualmente richiesta da ciascun partecipante. Al termine di ciascuna intervista, entro le 24 ore successive, si è provveduto a redigere delle note sull'intervista contenenti appunti, osservazioni, commenti e riflessioni su quanto sentito e osservato nel colloquio con i referenti delle strutture. Tali *field notes* teoriche sono andate ad arricchire il *field diary* della ricerca, il quale, unitamente alle risultanze e note empiriche via via accumulate, ha fornito un quadro della ricerca composito ed estremamente efficace grazie a una corretta sovrapposizione tra raccolta e analisi dei dati (Glaser e Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989). Tale approccio ha inoltre consentito la comprensione della necessità di aggiungere talune domande al protocollo di interviste lungo l'effettuazione delle medesime.

L'indagine è stata indirizzata per ottenere informazioni relative ai seguenti aspetti:

1. Caratteristiche generali della struttura
2. Performance economiche e sociali
3. Domanda turistica
4. Spesa turistica
5. Informazioni relative al contributo pubblico ricevuto

Il modulo di intervista-questionario, allegato in Appendice al presente lavoro di

ricerca, è stato strutturato interamente sulla base degli obiettivi della ricerca e i quesiti contenuti nel medesimo sono il frutto di una integrazione tra le principali caratteristiche della problematica contributiva esposta al precedente capitolo 2 e gli aspetti ritenuti maggiormente d'interesse per il contesto e l'unità d'analisi - albergo, posta a oggetto del presente lavoro.

Come detto, al termine di ciascuna intervista semi-strutturata, si è provveduto tempestivamente a somministrare ai direttori delle strutture un questionario elaborato al fine di poter rilevare i dati relativi alle performance economiche e socio-occupazionali dell'hotel, alla spesa turistica e alle caratteristiche della domanda. La produttività del contributo è stata così valutata alla luce dell'impatto misurato dagli indicatori tipici del *revenue management* delle strutture ricettive (TO, RM, RevPar e RevPash), nonché da indicatori di performance sociale (tasso di occupazione risorse umane), come meglio sarà esposto al capitolo 5 che segue.

I dati ottenuti sono stati di volta in volta inseriti in un dataset funzionale alla successiva rielaborazione dei medesimi e contenente le informazioni generali sulla struttura, sulla politica dei prezzi, sulla domanda turistica, sulla spesa turistica, sull'occupazione e sulle performance economiche. Il dataset è stato organizzato su fogli elettronici di calcolo Excel in modo tale da consentire la comparazione dei dati raccolti e analizzati nel tempo (dati relativi ad uno stesso hotel relativi al triennio pre e post ottenimento del contributo), la comparazione nello spazio (dati relativi a tutti gli alberghi oggetto di rilevazione con riferimento a un medesimo oggetto di analisi in un determinato anno), e infine l'aggregazione dei dati.

L'analisi qualitativa è stata impostata come una descrizione delle informazioni riguardanti il contributo pubblico, ottenute con riferimento ai tre aspetti - approccio dell'impresa al contributo, impressione generale degli operatori sull'impatto del contributo e valutazione del rapporto impresa-ente pubblico, di seguito precisati:

1. Approccio dell'impresa al contributo: oltre ad esplicitare le finalità operative per cui i sussidi sono stati richiesti, l'analisi si sofferma sull'esistenza di *investimenti addizionali* permessi dal contributo, sull'eventuale effetto di *sostituzione intertemporale* dei medesimi e sui costi di monitoraggio della misura sostenuti dall'albergo (cfr. par. 1.2). In particolare:

a) esplicitazione di fini e utilizzi del contributo:

**Quesito n. 22: Come sono stati utilizzati i sussidi? (indicare fini/comparti precisi)**

b) capacità del contributo di stimolare l'azienda ad effettuare investimenti *addizionali* rispetto alla programmazione esistente:

**Quesito n. 23: Il contributo ha reso possibile l'effettuazione di investimenti che senza sussidio non sarebbero stati intrapresi? Rappresentava l'unico canale di finanziamento percorribile?**

c) verifica dell'eventuale presenza dell'effetto di *sostituzione intertemporale* degli investimenti:

**Quesito n. 24: I progetti di investimento sono stati anticipati per poter usufruire del contributo?**

d) gestione e monitoraggio della misura contributiva da parte della struttura alberghiera:

**Quesito n. 25: Sono stati sostenuti dall'azienda dei costi per il monitoraggio della misura? Se sì, tali oneri si sono rivelati produttivi?**

2. Impressione generale degli operatori sull'impatto del contributo: individuazione degli aspetti gestionali/organizzativi maggiormente impattati ed esplicitazione degli elementi emergenti dalla scala di Likert più sotto presentata; pre-

cisamente:

- a) valutazione dei responsabili intervistati sull'impatto del contributo in termini di interna gestione-organizzazione:

**Quesito n. 26: su quali aspetti (gestionali/reddituale/clientela/altro) ritiene che il contributo abbia inciso?**

- b) valutazione complessiva dell'utilità del contributo pubblico ricevuto:

**Quesito n. 29: In una scala da 1 a 5 quanto ritiene che il contributo abbia inciso sui seguenti aspetti ( 1 = per niente, 2= poco, 3= sufficiente, 4= molto, 5 = moltissimo):**

Scala di Likert	1	2	3	4	5
Allungamento del periodo di apertura della struttura					
Destagionalizzazione del fenomeno turistico					
Miglioramento delle performance economiche della struttura					
Miglioramento delle performance sociali della struttura (occupazione)					

3. Valutazione del rapporto impresa-ente pubblico: tale aspetto viene analizzato considerando l'eventuale monitoraggio effettuato dalla Regione Sardegna sugli alberghi e i punti di forza e di debolezza del sussidio delineati dagli operatori intervistati, precisamente:



- a) valutazione della qualità del monitoraggio ex ante, in itinere ed ex post effettuato dalla Regione con riferimento al contributo:

**Quesito n. 27: La Regione ha monitorato (e nel caso come) l'investimento?**

- a) indicazione di uno o più punti di forza e di debolezza dell'agevolazione ricevuta:

**Quesito n. 28: Punti di forza e di debolezza della misura, e suggerimenti.**

Gli aspetti sopra elencati, rappresentano l'esplicitazione delle domande effettuate agli intervistati. Le risposte ricevute sono state registrate e, una volta conclusa l'intervista, trascritte e codificate. L'obiettivo di descrivere per ogni punto gli aspetti ricorrenti e quelli di maggiore differenziazione, ha permesso di mettere in luce in tal modo criticità, punti di forza o di debolezza e suggerimenti con riferimento ai contributi pubblici e al rapporto impresa-istituzioni erogatrici. L'analisi dei dati qualitativi è stata sviluppata operativamente attraverso una codifica preliminare degli aspetti analizzati, con successiva evidenza delle risposte più significative e ricorrenti, e con l'utilizzo, ove significativo, di tabelle di frequenza e grafici.

ooooo

## **CAPITOLO IV - LE POLITICHE TURISTICHE DELLA REGIONE SARDEGNA**

### **4.1 – Il fenomeno turistico in Sardegna**

La Sardegna è una delle isole più importanti del bacino mediterraneo, nel quale, storicamente, ha rappresentato un importante luogo di incontro e passaggio di popoli diversi e di differenti esperienze culturali. La regione sarda è abitata da 1.663.286 abitanti<sup>20</sup>, che, rapportata agli oltre 60 milioni di italiani censiti al 1° gennaio 2015<sup>21</sup>, costituisce meno del 3% della popolazione totale nazionale. La condizione di insularità è un tratto fondamentale dell'identità locale, e nel contempo, rappresenta uno dei motivi principali di attrattività dei flussi turistici verso la regione.

L'offerta ricettiva della Regione Sardegna, considerando per quanto di interesse nel presente lavoro solamente gli esercizi alberghieri, è sintetizzata nella figura 4.1.1 che segue. Nel periodo considerato, che va dal 2007 al 2013<sup>22</sup>, a fronte di una domanda complessivamente decrescente la Sardegna ha registrato un incremento complessivo di 86 esercizi e oltre 10.000 posti letto nel settore alberghiero, e tale crescita convive con una rilevante parcellizzazione in alberghi di medio-piccole dimensioni il cui frequente isolamento strategico e operativo si traduce in una modesta propensione all'aggregazione e all'innovazione (Renoldi, 2012a; Del Chiappa, Zara, 2013).

---

<sup>20</sup> Fonte ISTAT Sardegna, 2015.

<sup>21</sup> Fonte ISTAT Italia, 2015.

<sup>22</sup> I dati relativi al 2014 e al 2015 non sono stati resi noti all'atto della stesura del presente lavoro (aggiornamento al 2 dicembre 2015).

**Figura 4.1.1 Strutture ricettive alberghiere Regione Sardegna, 2007 - 2013 (elaborazione su dati ISTAT)**

Capacità degli esercizi alberghieri - Sardegna							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Esercizi alberghieri - Numero	846	894	898	916	927	913	932
Esercizi alberghieri - Letti	97.158	100.844	101.823	106.547	108.857	107.264	107.268
Esercizi alberghieri - Camere	40.479	42.366	43.037	44.861	45.724	45.044	45.586
Esercizi alberghieri - Bagni	40.383	42.244	42.949	44.724	45.640	44.977	44.960

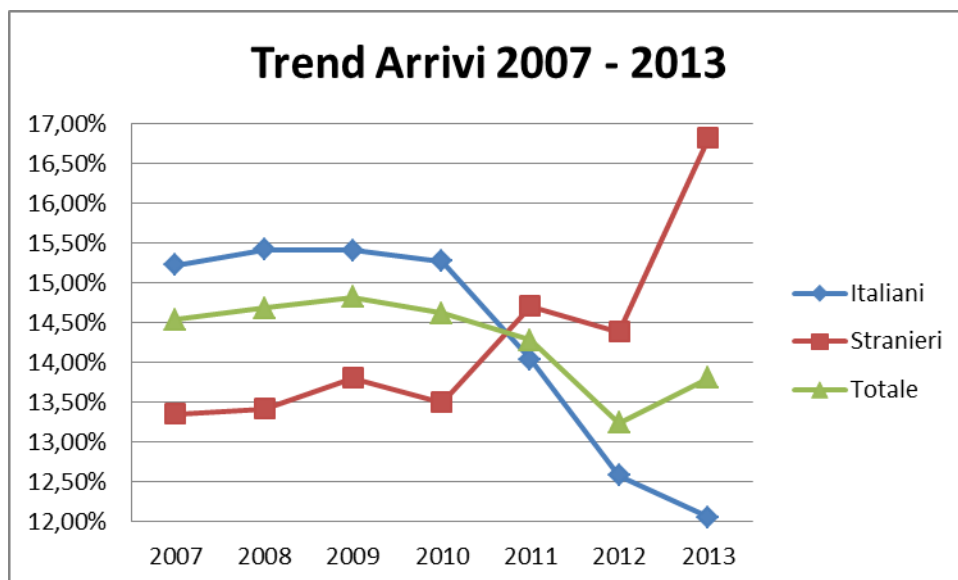
In un contesto di estrema vivacità dei flussi turistici<sup>23</sup> nel bacino del Mediterraneo, la Sardegna fatica ad intraprendere un proficuo cammino di sviluppo: le analisi e le più recenti statistiche di settore confermano, infatti, una sostanziale situazione di incertezza e difficoltà in cui verte tutto il comparto turistico regionale (Renoldi, 2012b). Nel corso del periodo 2007-2013 il progressivo decremento del trend di crescita fino ad allora rilevato, si è concretizzato in un forte peggioramento dei flussi turistici (Renoldi, 2014).

---

<sup>23</sup> Con riferimento ai flussi turistici, con il termine *Arrivi* si intende il numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi (alberghieri o complementari) nel periodo considerato. Per *Presenze* si intende, invece, il numero delle notti trascorse dai clienti, italiani e stranieri, negli esercizi ricettivi (Sardegna Statistiche, 2015).

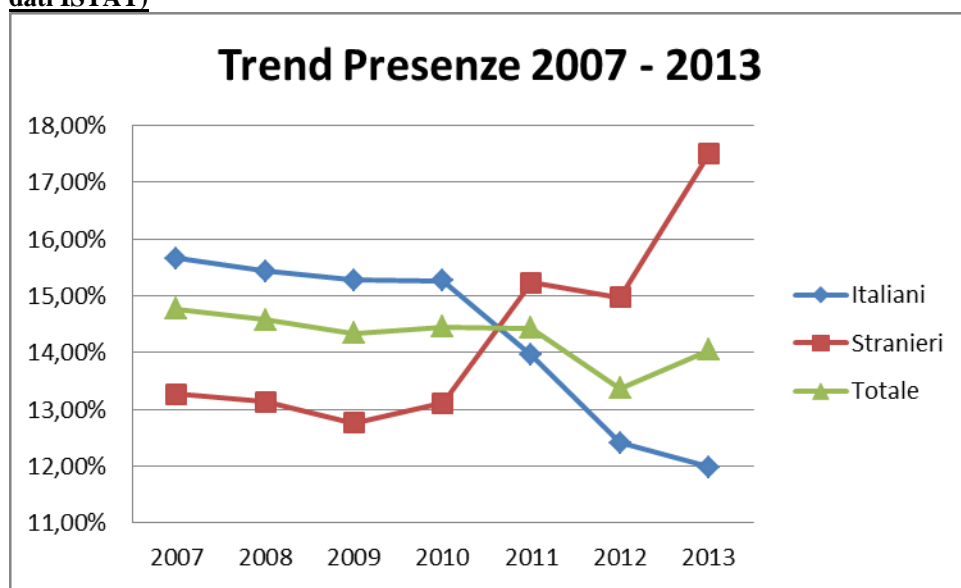
In particolare, il progressivo rallentamento dei tassi di crescita delle presenze turistiche si è tradotto innanzitutto in una forte stagnazione nel 2009 e, a partire dal 2010, in successive battute d'arresto delle presenze totali, talvolta robuste, e nel lungo periodo in controtendenza rispetto alla media nazionale e del mezzogiorno (Zara, Cao, 2015). Complessivamente, come si evince dalle figure 4.1.2 e 4.1.3 che seguono, rispetto ai valori massimi registrati nel 2007, la Sardegna ha perso fino al 2012 oltre 800 mila presenze, con una progressiva e robusta retrocessione dei turisti italiani quale principale bacino di provenienza, solo in parte attenuata da una contestuale espansione del movimento di flussi internazionali.

**Figura 4.1.2 Distribuzione percentuale degli arrivi per nazionalità, 2007 – 2013 (elaborazione su dati ISTAT)**



Arrivi negli esercizi alberghieri per origine dei clienti - Regione Sardegna							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Italiani	1.183.990	1.199.151	1.198.730	1.188.268	1.091.875	978.303	937.996
Stranieri	603.003	605.872	623.133	609.455	664.004	649.442	759.240
<b>Totale</b>	<b>1.786.993</b>	<b>1.805.023</b>	<b>1.821.863</b>	<b>1.797.723</b>	<b>1.755.879</b>	<b>1.627.745</b>	<b>1.697.236</b>

**Figura 4.1.3 Distribuzione percentuale delle presenze per nazionalità, 2007 – 2013 (elaborazione su dati ISTAT)**



Presenze negli esercizi alberghieri per origine dei clienti - Regione Sardegna							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Italiani	5.643.077	5.563.092	5.505.238	5.499.700	5.028.708	4.470.659	4.315.949
Stranieri	2.846.325	2.819.075	2.737.834	2.812.099	3.269.444	3.213.241	3.756.773
<b>Totale</b>	<b>8.489.402</b>	<b>8.382.167</b>	<b>8.243.072</b>	<b>8.311.799</b>	<b>8.298.152</b>	<b>7.683.900</b>	<b>8.072.722</b>

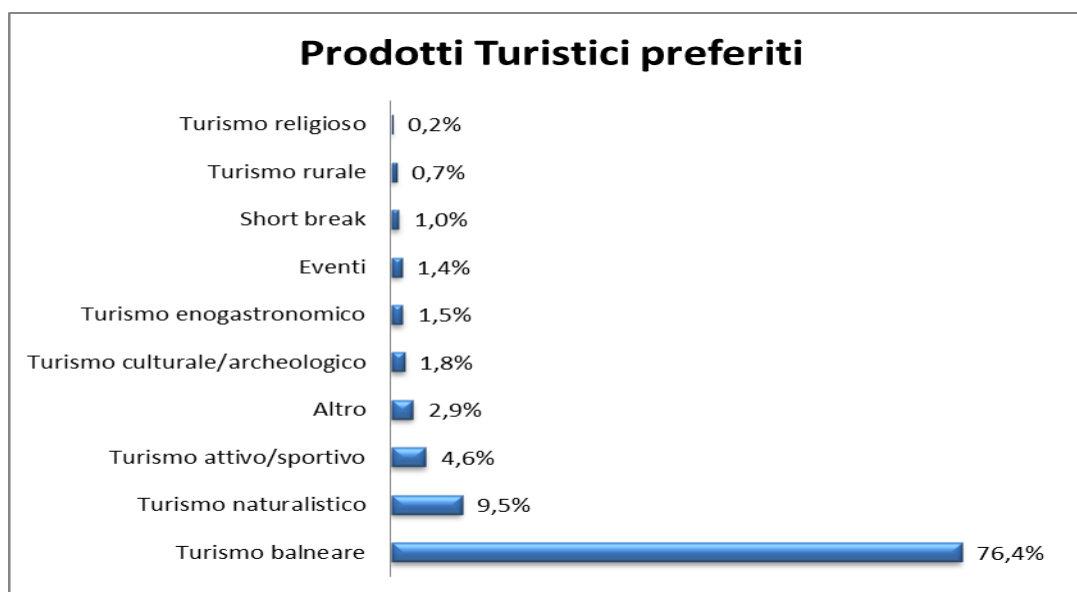
Il 2013 rappresenta un anno di conferme, con una lieve ripresa rispetto al 2012 e con un aumento dei pernottamenti su base annua degli stranieri (+17%); anche se la Sardegna continua ad attrarre una quota maggiore di turisti nazionali, la differenza tra le due componenti si è erosa con il passare degli anni per effetto di una costante diminuzione dei primi rispetto ad un aumento, seppur variabile, delle presenze di stranieri. Come si evince dalla figura 4.1.4 che segue, elaborata sui dati emergenti da recenti rilevazioni (CRENoS, 2012), la ragione principale per cui complessivamente i turisti, italiani e stranieri, scelgono la Sardegna come meta per le proprie vacanze risiede maggiormente nell'attrattività delle sue risorse naturalistiche (28%) e solo secondariamente nella notorietà della destinazione (20%). Un altro 20% ha trascorso le vacanze in Sardegna per fare visita a parenti e amici, il 12% perché proprietario di una casa. Tutte le altre motivazioni segnano percentuali inferiori, e tra queste, appaiono decisamente basse le percentuali di visitatori attratti da risorse diverse da quelle naturalistiche: solo il 2% per le risorse culturali e per quelle enogastronomiche, 0,8% per gli eventi e nemmeno lo 0,5% per la qualità dei servizi.

**Figura 4.1.4 Motivazioni principali per cui è stata scelta la Sardegna (elaborazione su dati campionari CRENoS 2012)**



Il prodotto turistico maggiormente richiesto (cfr. fig. 4.1.5) attiene all'area marino-balneare (76,4%) , mentre il restante 24% si divide tra altre forme di turismo, tra cui rilevano quello naturalistico (9%), quello sportivo (5%), il culturale (2%) e quello enogastronomico (1,5%). Decisamente marginali risultano essere il turismo rurale e quello religioso.

**Figura 4.1.5 Prodotti turistici principali per cui è stata scelta la Sardegna (elaborazione su dati campionari CRENoS 2012)**



Con riferimento al grado di soddisfazione dei turisti, il giudizio più negativo viene dato sull'accessibilità della destinazione e, quindi, è la difficoltà a raggiungere la Sardegna che li rende particolarmente insoddisfatti (CRENoS, 2012). Tale circostanza mette in luce una delle più gravi carenze del settore turistico regionale, ovvero l'insoddisfacente numero di collegamenti con il resto della penisola, e del mondo, e, sovente, il maggior costo dei collegamenti via mare o via aerea rispetto alle tratte verso

altre destinazioni turistiche<sup>24</sup>. Tale carenza rappresenta senza dubbio il punto dolente dell'offerta turistica regionale e della sua competitività con le altre regioni del Mediterraneo, e, ovviamente, incide negativamente sullo sviluppo della destinazione. A tale aspetto deve sommarsi lo stato della mobilità interna, anch'essa particolarmente deprecata dai turisti.

Per converso, un aspetto particolarmente apprezzato dell'offerta turistica regionale è la qualità degli alloggi destinati all'ospitalità (alberghi, b&b, residence, etc.) e, sopra ogni altra cosa, le risorse naturalistiche, l'enogastronomia e l'ospitalità delle comunità locali.

Il comparto turistico, nel contesto economico generale della Sardegna, rappresenta senza dubbio un settore ancora da sviluppare. I potenziali effetti positivi sulle principali variabili economiche del territorio possono essere potenziati attraverso una maggiore interrelazione tra i diversi settori dell'economia regionale, quali ad esempio quello alberghiero e quello agricolo e dell'industria agroalimentare. La domanda turistica in Sardegna ha dimostrato di poter avere un ruolo cruciale nella crescita dell'economia regionale (Zara, Cao, 2015) e, tale impatto, può ben assumere valori crescenti quanto più il sistema locale sarà in grado di sostenere le attività legate al turismo, migliorando in tal modo gli interscambi di ricchezza e la sua diffusione, così come avviene in tante destinazioni a forte richiamo turistico.

ooooo

---

<sup>24</sup> Nondimeno, lo stesso studio rileva che il 68% dei turisti intervistati tornerebbero in Sardegna anche solo per un weekend o nel periodo invernale se ci fosse un incremento dei collegamenti *low cost* (CRE-NoS, 2012).



## 4.2 – L’offerta turistica della città di Cagliari

In base a recenti studi statistici (CRENoS, 2012), la località turistica maggiormente visitata nel sud Sardegna, è Cagliari, la quale assorbe circa il 4% della complessiva domanda turistica regionale.

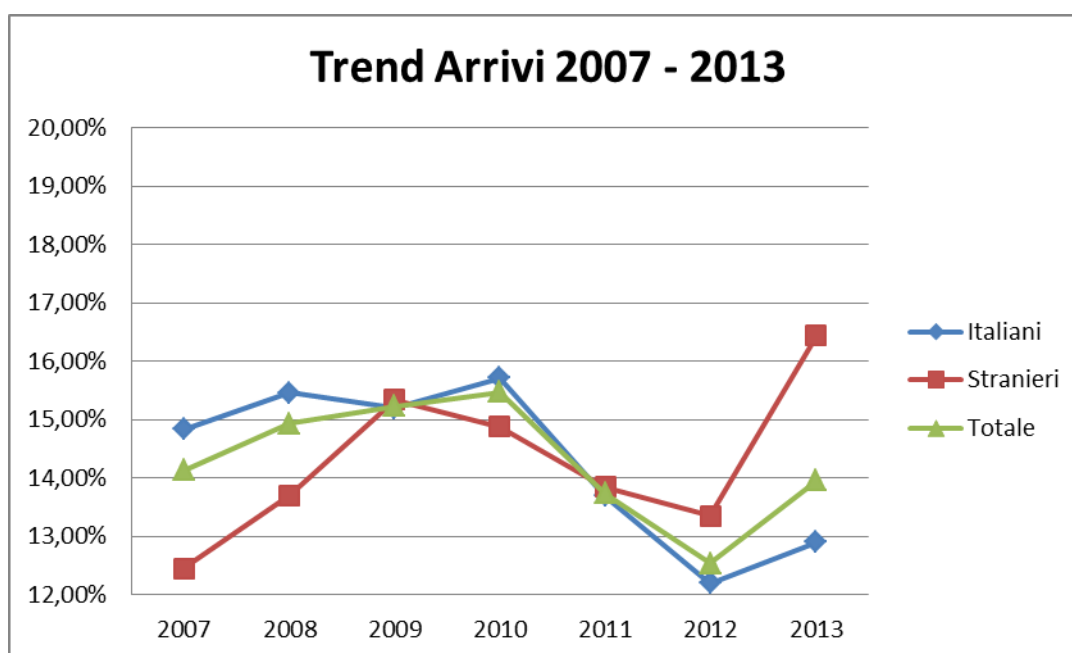
Cagliari è il capoluogo della regione, e in concreto, rappresenta il centro della vita politica, economica, turistica e culturale di tutta la Sardegna. Negli ultimi anni lo sviluppo di Cagliari quale *destinazione turistica*, ha subito un costante trend di crescita, attraverso, soprattutto, la sua promozione quale meta internazionale ricca di storia e contemporaneamente porta di accesso alle innumerevoli ricchezze naturali e paesaggistiche della Sardegna. L’intento delle diverse amministrazioni comunali che si sono succedute negli ultimi anni, è stato proprio quello di promuovere la città di Cagliari e i suoi prodotti turistici di destinazione in maniera chiara e legata al paesaggio sia naturalistico che storico e culturale, con la capacità di attrarre diverse tipologie di viaggiatori, ognuna delle quali possa trovare in città la sua dimensione e la soddisfazione del proprio bisogno di vacanza. La provincia di Cagliari, ha visto aumentare nel periodo 2007 – 2013 del 16% circa le strutture ricettive alberghiere del proprio territorio, con una lieve flessione, connessa alla chiusura di 7 strutture, tra il 2011 e il 2012.

**Figura 4.2.1 Strutture ricettive alberghiere Provincia di Cagliari, 2007 – 2013 (elaborazione su dati ISTAT)**

Capacità degli esercizi alberghieri - Provincia di Cagliari							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Esercizi alberghieri - Numero	161	172	177	185	192	186	186
Esercizi alberghieri - Letti	23.450	23.897	24.386	24.724	25.091	24.838	24.851
Esercizi alberghieri - Camere	9.876	10.172	10.427	10.534	10.699	10.562	10.461
Esercizi alberghieri - Bagni	9.948	10.159	10.418	10.544	10.726	10.568	10.527

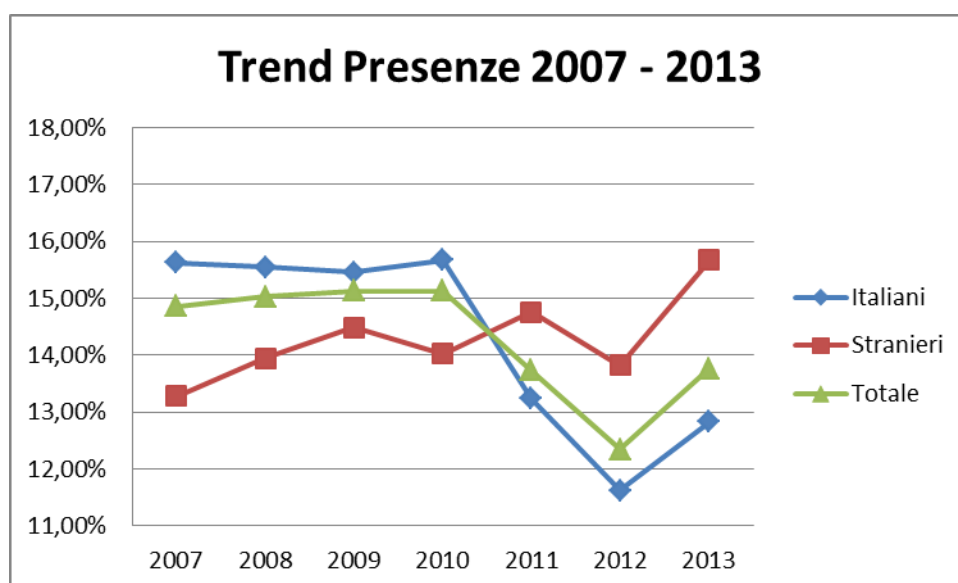
Per quanto concerne i flussi turistici rilevati nel periodo 2007 - 2013, di cui alle figure 4.2.2 e 4.2.3 che seguono, la provincia di Cagliari ha subito il picco più negativo negli arrivi e nelle presenze nel corso del 2012. Il trend decrescente, registrato a partire dal 2010, ha conosciuto una ripresa nell'esercizio 2013, con riferimento sia ai visitatori italiani che a quelli stranieri. I viaggiatori di nazionalità italiana rappresentano la quota principale delle presenze turistiche, ma la quota di stranieri segna una crescita costante nel periodo osservato e una ripresa robusta nel corso del 2013.

**Figura 4.2.2 Distribuzione percentuale degli arrivi per nazionalità, 2007 – 2013 (elaborazione su dati ISTAT)**



Arrivi negli esercizi alberghieri per origine dei clienti - Provincia di Cagliari							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Italiani	361.791	376.873	370.395	383.156	333.827	297.395	314.619
Stranieri	128.896	141.906	158.776	154.048	143.374	138.209	170.224
<b>Totale</b>	<b>490.687</b>	<b>518.779</b>	<b>529.171</b>	<b>537.204</b>	<b>477.201</b>	<b>435.604</b>	<b>484.843</b>

**Figura 4.2.3 Distribuzione percentuale delle presenze per nazionalità, 2007 – 2013 (elaborazione su dati ISTAT)**



Presenze negli esercizi alberghieri per origine dei clienti - Provincia di Cagliari							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Italiani	1.567.291	1.559.551	1.549.469	1.571.405	1.326.963	1.164.844	1.286.824
Stranieri	650.481	683.327	709.546	687.310	722.890	677.410	768.012
<b>Totale</b>	<b>2.217.772</b>	<b>2.242.878</b>	<b>2.259.015</b>	<b>2.258.715</b>	<b>2.049.853</b>	<b>1.842.254</b>	<b>2.054.836</b>

Il dato delle presenze sconta l'impatto che la crisi congiunturale degli ultimi anni ha avuto sull'economia generale. Nondimeno, il problema della carenza di collegamenti verso la Sardegna, di cui si è detto più sopra e che emerge altresì dall'analisi dei casi di studio più oltre presentata, ha giocato un ruolo significativo nella performance negativa registrata nel 2012. Lo sforzo costante che le istituzioni negli ultimi anni stanno indirizzando verso lo sviluppo della destinazione Cagliari, sembra comunque portare i suoi frutti nonostante le menzionate difficoltà, e questo, per lo meno, e ciò che emerge dai dati aggiornati al 2013.

L'affermazione di Cagliari quale *smart city* caratterizzata da un turismo sostenibile è uno degli obiettivi che l'attuale amministrazione comunale sta portando avanti con determinazione per la crescita di tutto il territorio. Data la posizione strategica nel Mediterraneo e il ruolo di rilievo che il capoluogo sardo, insieme a tutta la sua provincia e la zona costiera del sud Sardegna, può avere nel richiamo di importanti flussi turistici, diverse sono state le linee intraprese nella gestione della destinazione e nella sua promozione. L'Assessore al Turismo del comune di Cagliari, Barbara Argiolas, ha di recente evidenziato:

*“Oggi Cagliari è un laboratorio culturale a cielo aperto, che lavora per rendere attraente la città dapprima ai suoi cittadini e quindi ai turisti. Non esiste una destinazione turistica che non coinvolga la città, i cittadini e le imprese quali attori protagonisti dell'accoglienza in una logica di sistema e azioni integrate”* (ComuneCagliari-News.it, 14 ottobre 2015).

La gestione della destinazione Cagliari passa pertanto in primis per una strategia di sviluppo in loco che è tesa ad aprire nuovi scenari di cambiamento sociale e culturale, di progettazione e di rigenerazione urbana, privilegiando per quanto possibile i virtuosi canali della sostenibilità e dell'innovazione. Cagliari rappresenta senza dubbio una città in forte trasformazione. La recente progettazione che ha portato il capoluogo ad essere

nominata Capitale Italiana della Cultura 2015<sup>25</sup>, unitamente alle politiche di mobilità e innovazione, oltre che di riqualificazione urbana e allo sviluppo del percorso di candidatura per l'iscrizione nella lista del patrimonio culturale immateriale dell'UNESCO, sono tutti dei forti segnali di trasformazione di una destinazione che ha scelto di parlare e di rappresentare la sostenibilità secondo criteri scientifici e con azioni concrete.

Parimenti la provincia di Cagliari ricomprende il territorio di *Visit South Sardinia*, progetto avviato nel 2013 dai comuni di Cagliari, Domus de Maria, Pula e Villasimius, successivamente supportato dal Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Cagliari, che ha portato all'ottenimento della certificazione GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*, patrocinato da UN e WTO) di Destinazione Sostenibile, e alla prima fase pilota del progetto ETIS (*European Tourism Indicator System*) promosso dalla Commissione Europea. Il progetto, che al suo interno ricomprende altresì quattro consorzi turistici del Sud Sardegna, ha adottato il modello di *governance* della Destination Management Organization (DMO), in cui pubblico e privato si trovano a coordinarsi e cooperare per la gestione del turismo nel territorio (ComuneCagliari-News.it, 14 ottobre 2015).

Cagliari è una destinazione che si muove nel suo sviluppo di città diversa, amplificata, policentrica, corale, caratterizzata da una rete di progetti, eventi, festival, incontri e manifestazioni artistico-culturali che la rendono una vera capitale al centro del Mediterraneo. La sinergia tra le politiche culturali e il piano di lavori pubblici degli ultimi anni è stato uno dei motori della trasformazione di una città che guarda al contemporaneo, e fa dell'insularità un punto di forza, rispettando e rigenerando le tradizioni, i paesaggi e i tessuti culturali in cui è immersa.

---

<sup>25</sup> Cagliari è stata designata dal Governo, insieme a Lecce, Perugia, Ravenna, Siena, quale Capitale Italiana della Cultura per il 2015. La Commissione giudicatrice ha riconosciuto l'alto valore progettuale e ha istituito il titolo come riconoscimento della competizione virtuosa delle 6 città finaliste per la Capitale Europea della Cultura, tra cui Ravenna, Lecce, Perugia e Siena (<http://www.cagliari2015.eu>).

Dagli elementi finora riportati emerge chiaramente il ruolo importante che la città di Cagliari, e la sua area metropolitana, sta costruendo e sarà portata a rivestire nel panorama del turismo internazionale negli anni a venire, grazie ad un progetto di gestione della destinazione e di ciò che ruota intorno ad essa, integrato e consono alle alle forme più vincenti di turismo sostenibile. Il forte investimento in atto per lo sviluppo della destinazione turistica Cagliari e la sua crescente presenza nel mercato turistico nazionale ed internazionale, hanno orientato la scelta di tale destinazione, e della sua area metropolitana, come luogo di interesse e scelta dei casi di studio che verranno presentati al capitolo 5 che segue.

oooo

### **4.3 – I bandi regionali *P.I.A. 2007, P.I.A. 2008 e Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera 2010***

Il presente lavoro di ricerca è volto ad analizzare nello specifico, l'impatto dei contributi pubblici destinati al settore turistico concessi dalla Regione Sardegna negli ultimi 10 anni. I bandi sono stati selezionati in virtù della loro importanza e consistenza, in termini finanziari, per il comparto turistico, e, in particolare, con riguardo al segmento ricettivo che in ciascuna delle misure di cui si dirà più oltre, risulta sempre avere un ruolo centrale. Il settore turistico-ricettivo risulta essere il destinatario della parte più consistente dei sussidi in virtù del suo ruolo di motore e traino dello sviluppo generale del settore turistico: quest'ultimo del resto, rappresenta l'obiettivo di fondo di tutte le politiche contributive promosse dalla Regione.

Si analizzano di seguito le caratteristiche principali delle tre misure agevolative:

a) P.I.A. 2007; b) P.I.A. 2008; c) Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera 2010 (L.R. 40/1993), tutte concluse all'atto dell'effettuazione del presente lavoro di ricerca.

ooooo

#### a) Il contributo P.I.A. 2007

Il bando *Pacchetti Integrati di Agevolazione (P.I.A.) Turismo e Beni Culturali* è stato emanato dalla regione Sardegna il 30 luglio 2007 <sup>26</sup>, con lo scopo di raggiungere i seguenti obiettivi:

- \* sostenere in maniera efficace le imprese esistenti nella qualificazione e nel potenziamento dei servizi erogati;
- \* valorizzare e rendere fruibile ai visitatori il patrimonio culturale della Sardegna all'interno dell'offerta turistica regionale;
- \* rafforzare i sistemi turistici esistenti ed in via di formazione migliorando il livello di competitività delle singole imprese con l'adozione di innovazioni tecnologiche ed organizzative e la qualificazione del capitale umano;
- \* favorire la creazione e l'attrazione di nuove iniziative imprenditoriali nel settore turistico funzionali alla valorizzazione del patrimonio culturale regionale;
- \* favorire l'accessibilità e la fruibilità delle strutture e dei servizi ai soggetti portatori di bisogni speciali anche nel rispetto del principio di pari opportunità.

Il pacchetto integrato di agevolazioni è stato pensato come uno strumento di incentivazione innovativo, attuato attraverso una procedura unificata di accesso, di istruttoria e di concessione, attraverso la presentazione di un unico Piano di Sviluppo Aziendale, articolato in piani specifici singolarmente ammissibili.

I contributi finanziari richiedibili attenevano alla:

- \* realizzazione di investimenti aziendali;

---

<sup>26</sup> Emanato ai sensi della deliberazione G.R. n. 49/22 del 28/11/2006, rettificato con determinazione n. 5758/362/CRP del 5 ottobre 2007 (Regione Autonoma della Sardegna, 2007).



- \* acquisizione di servizi reali;
- \* svolgimento di attività di formazione continua.

Il bando era rivolto sostanzialmente alle PMI<sup>27</sup> operanti in forma autonoma o associata, operanti nel settore del *turismo-attività ricettive*, dei *servizi per il turismo* e in quello della *valorizzazione del patrimonio culturale*. I piani di sviluppo aziendale previsti per tutte e tre le categorie menzionate, dovevano essere articolati in uno o più di tre Piani specifici, ovvero:

- 1) il Piano degli Investimenti Produttivi;
- 2) il Piano Integrato dei Servizi Reali;
- 3) il Piano della Formazione Aziendale.

La dotazione finanziaria del Bando può essere sintetizzata come segue:

---

<sup>27</sup> **Definizione di PMI** secondo l'allegato I del Regolamento CE n. 800/2008 della Commissione del 6 agosto 2008, che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato comune in applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato (regolamento generale di esenzione per categoria). Pubblicato sulla GUCE del 9 agosto 2008

**Art. 1 - Impresa**

Si considera impresa ogni entità, indipendentemente dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. In particolare sono considerate tali le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitano un'attività economica.

**Art. 2 - Effettivi e soglie finanziarie che definiscono le categorie di imprese**

1. Alla categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) appartengono le imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro e/o il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.
2. All'interno della categoria delle PMI, si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo e/o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro.
3. All'interno della categoria delle PMI, si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo e/o un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro.

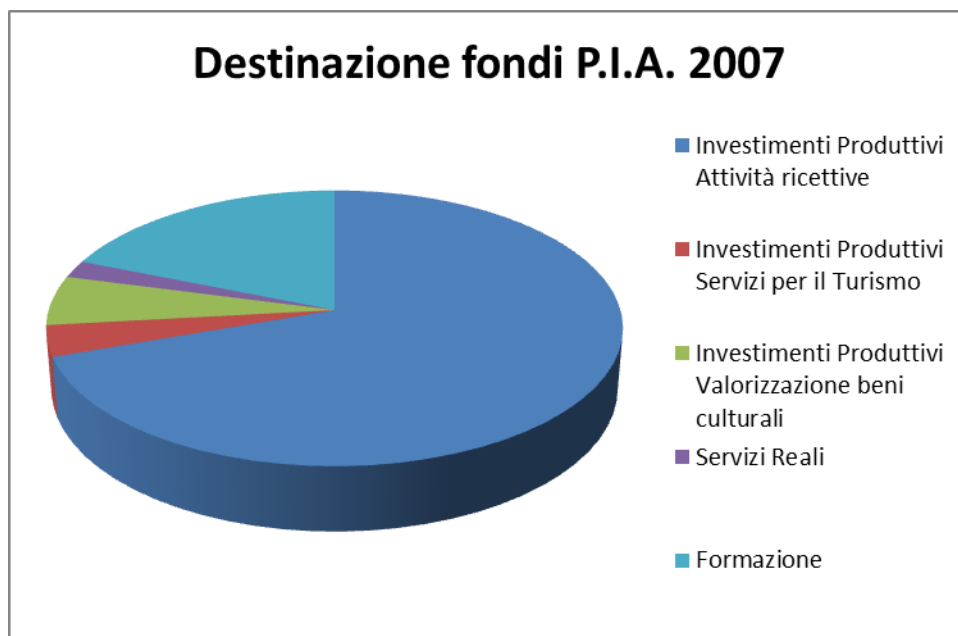
Piano Specifico	Tipologia intervento	Fonte Finanziaria	Disponibilità (euro)
Investimenti produttivi	Attività ricettive	POR Sardegna 2000 - 2006 - misura 4.5	23.943.150,00
	Servizi per il Turismo	Fondi delibera CIPE n. 26 del 25 luglio 2003	1.250.000,00
	Valorizzazione beni culturali	POR Sardegna 2000 - 2006 - misura 2.1 c	2.000.000,00
Servizi reali	Tutte le tipologie	POR Sardegna 2000 - 2006 - misura 4.2 b	700.000,00
Formazione	Tutte le tipologie	FSE	6.500.000,00

per un importo complessivo a disposizione della misura P.I.A. 2007 pari a euro 34.393.150,00, la cui ripartizione è meglio rappresentata attraverso i grafici che seguono.

**Figura 4.3.1: ripartizione dotazione finanziaria P.I.A. 2007 per tipologia di intervento**

Tipologia intervento	Destinazione fondi P.I.A. 2007	%
Investimenti Produttivi Attività ricettive	23.943.150,00	70%
Investimenti Produttivi Servizi per il Turismo	1.250.000,00	4%
Investimenti Produttivi Valorizzazione beni culturali	2.000.000,00	6%
Servizi Reali	700.000,00	2%
Formazione	6.500.000,00	19%

**Figura 4.3.2: ripartizione dotazione finanziaria P.I.A. 2007 per tipologia di intervento**



Dai grafici sopra riportati, risulta evidente come la parte preponderante dei fondi finanziari messi a disposizione dalla Regione per l'incentivazione dello sviluppo del settore turistico e culturale della Sardegna, siano stati rivolti agli investimenti produttivi da attuarsi nelle strutture ricettive. Nello specifico, gli incentivi per investimenti produttivi alle attività ricettive sono stati destinati al fine di realizzare nuove strutture ovvero ad ampliare, ammodernare, riconvertire, riattivare e/o trasferire unità alberghiere già esistenti.

L'erogazione delle agevolazioni concedibili alle PMI è avvenuta secondo due modalità: la prima prevedeva un contributo in conto capitale nei limiti del 35% delle spese ammissibili ad agevolazione effettuati con modalità diretta o con ricorso alla locazione finanziaria; la seconda prevedeva, invece, un contributo in conto capitale nei limiti del 25% delle spese ammissibili ad agevolazione effettuati con modalità diretta o con ricorso alla locazione finanziaria e, nel rispetto del limite massimo del 35%, da un contributo

in conto interessi sui finanziamenti a medio-lungo termine ottenuti a completamento del piano di copertura degli investimenti. Per le spese ammissibili fino al valore di euro 250.000,00, è stata prevista la possibilità di ottenere un'erogazione dell'agevolazione sugli investimenti ammissibili nel limite del massimale del 50%. L'ammontare minimo dei mezzi propri apportati dall'impresa per la realizzazione del programma di investimenti produttivi non poteva essere inferiore al 25% del valore complessivo dell'investimento ammesso ad agevolazione, e i contributi sono stati erogati sulla base degli stati di avanzamento dei lavori, con un'erogazione iniziale anticipata rispetto agli investimento pari al 30% del sussidio.

Gli investimenti produttivi operati dalle imprese ricettive dovevano obbligatoriamente attestarsi in una forbice di valori compresa tra un minimo di 200.000,00 euro fino a un massimo di 3.000.000,00 di euro, e ciò conferma sostanzialmente l'intento di riqualificazione e preponderante intervento sulle strutture alberghiere della misura contributiva in oggetto. Contestualmente alla centrale finalità di fornire un sostegno finanziario per l'effettuazione di investimenti produttivi nelle aziende alberghiere, il contributo P.I.A. 2007 ha altresì previsto, come detto, la destinazione di una quota dei fondi messi a disposizione per l'effettuazione di investimenti in servizi reali e nella formazione aziendale in tutte le tre aree di intervento, ovvero quella ricettiva, quella dei servizi per il turismo e quella della valorizzazione del patrimonio culturale.

Tra i *servizi reali* sono stati ricompresi quelli finalizzati a supportare le start up in fase di avvio e sostenere lo sviluppo gestionale, tecnologico e organizzativo delle imprese esistenti, al fine di incrementare la competitività delle medesime sostanzialmente tramite l'effettuazione di attività di promozione e marketing, di miglioramento dei sistemi di organizzazione e gestione aziendale, di implementazione di meccanismi di certificazione della qualità e di ottimizzazione della struttura finanziaria aziendale. Anche per tali sussidi è stata prevista la forma del contributo in conto capitale, concedibile nella misura massima del 50% dell'investimento ritenuto ammissibile; il contributo è stato erogato all'atto della conclusione di ciascuno dei servizi previsti dal piano.

Il piano della *formazione aziendale*, infine, è stato destinato all'assunzione di nuove unità lavorative, oltre che all'aggiornamento e alla specializzazione del personale aziendale operante principalmente nell'area commerciale, organizzativa-gestionale e/o produttiva. Gli aiuti sono stati concessi nella forma della sovvenzione diretta a titolo di contributo in conto capitale, concedibile nella misura massima del 40% per gli investimenti in formazione specifica e del 75% per quelli in formazione generale. La Regione, infine, ha condizionato la finanziabilità dei piani di formazione all'accettazione da parte delle imprese richiedenti delle disposizioni del sistema regionale di accreditamento, e previsto un'anticipazione iniziale alle imprese pari al 40% del contributo ammesso.

ooooo

## b) Il contributo P.I.A. 2008

Il bando *Pacchetti Integrati di Agevolazione (P.I.A.) Turismo e Posadas* è stato pubblicato dalla Regione Sardegna il 30 giugno 2008<sup>28</sup>, con lo scopo di raggiungere i seguenti obiettivi:

- \* sostenere in maniera efficace le imprese esistenti nella qualificazione e nel potenziamento dei servizi erogati;
- \* valorizzare e rendere fruibile ai visitatori il patrimonio culturale della Sardegna all'interno dell'offerta turistica regionale;
- \* rafforzare i sistemi turistici esistenti ed in via di formazione (circuito “*posadas*”) migliorando il livello di competitività delle singole imprese con l'adozione di innovazioni tecnologiche ed organizzative e la qualificazione del capitale umano;
- \* favorire la creazione e l'attrazione di nuove iniziative imprenditoriali nel settore turistico funzionali alla valorizzazione del patrimonio culturale regionale;
- \* favorire l'accessibilità e la fruibilità delle strutture e dei servizi ai soggetti portatori di bisogni speciali anche nel rispetto del principio di pari opportunità.

Le caratteristiche del bando P.I.A. 2008 ricalcano nei tratti essenziali quelle del contributo P.I.A. 2007, con il quale condivide finalità e obiettivi, destinatari, attività finanziabili e condizioni di erogazione dei contributi. La novità fondamentale rispetto al bando precedente risiede nell'inclusione specifica del circuito *posadas*. Con tale termi-

---

<sup>28</sup> Emanato ai sensi della deliberazione G.R. n. 49/22 del 28/11/2006 e n. 36/28 del 1.07.2008, ai sensi dell'art. 11, della L.R. n. 7/2005 come modificato dall'art. 25 della L.R. n. 2/2007 (Regione Autonoma della Sardegna, 2008).

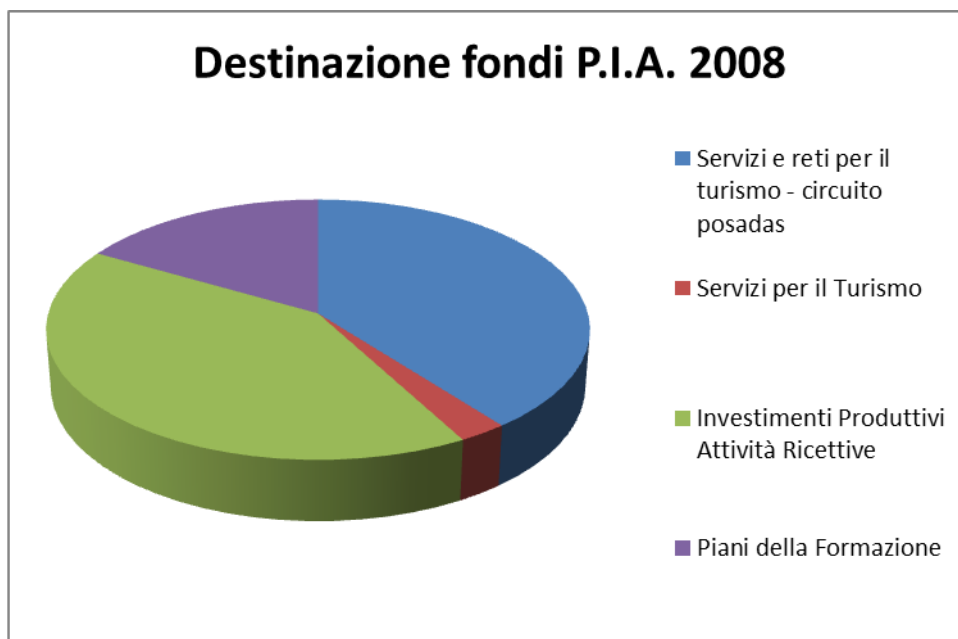
ne, si intende il circuito regionale, gestito e promosso in modo unitario, di strutture di tipo alberghiero realizzato in edifici di pregio, di valenza storica o abitazioni iscritte da almeno cinquanta anni nel catasto. Il circuito “posadas” è stato agevolato attraverso un Pacchetto Integrato di Agevolazione, costituito da un unico Piano di Sviluppo Aziendale che prevedeva la realizzazione degli investimenti in diverse unità produttive, ma caratterizzato da una gestione unitaria, un solo marchio distintivo e un unico piano integrato di promozione. A differenza di quanto previsto dal contributo P.I.A. 2007, il bando è stato destinato anche alle Grandi Imprese, ai sensi della Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea del 6 maggio 2003, ed esclusivamente nell’ambito di programmi relativi al circuito “posadas” nei limiti previsti dai regimi di aiuto vigenti a momento della concessione.

Ulteriore differenza rispetto al P.I.A. 2007 risiede nei settori di attività ammissibili, riferendosi la misura specificamente alle imprese svolgenti attività ricettiva alberghiera, forme innovative di ospitalità, gestione di strutture e infrastrutture complementari, e di servizi e reti per il turismo. La dotazione finanziaria complessiva a disposizione della misura P.I.A. 2008 è stata pari a euro 38.000.000,00, e la ripartizione delle risorse è illustrata nei grafici che seguono.

**Figura 4.3.3: ripartizione dotazione finanziaria P.I.A. 2008 per tipologia di intervento**

<b>Tipologia intervento</b>	<b>Destinazione fondi P.I.A. 2008</b>	<b>%</b>
Servizi e reti per il turismo - circuito posadas	15.000.000,00	39%
Servizi per il Turismo	986.000,00	3%
Investimenti Produttivi Attività Ricettive	15.658.486,00	41%
Piani della Formazione	6.355.514,00	17%

**Figura 4.3.4: ripartizione dotazione finanziaria P.I.A. 2008 per tipologia di intervento**



Dall'analisi grafica sopra riportata, risulta evidente come anche nel caso della misura contributiva P.I.A. 2008 la parte preponderante dei fondi finanziari messi a disposizione dalla Regione per l'incentivazione dello sviluppo del settore turistico e culturale della Sardegna, siano stati rivolti agli investimenti produttivi da attuarsi nelle strutture ricettive (41%), congiuntamente alla novità insita nello sviluppo del circuito *posadas* che ha assorbito l'altra quota più considerevole dei fondi, pari al 39%. Nello specifico, gli incentivi per investimenti produttivi alle attività ricettive sono stati destinati al fine di realizzare nuove strutture ricettive ovvero ad ampliare, ammodernare, riconvertire, riattivare e/o trasferire unità alberghiere esistenti.

Le modalità di erogazione dei contributi ricalcano nei tratti essenziali quelle già esposte con riferimento al bando P.I.A. 2007, alle quali si rimanda.

oooo



c) Il contributo Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera 2010  
(L.R. 40/1993)

Il bando *Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera 2010 (L.R. 40/1993)* è stato emanato dalla Regione Sardegna il 10 settembre 2010<sup>29</sup>, con lo scopo di raggiungere i seguenti obiettivi:

- \* riqualificare e valorizzare le strutture ricettive presenti nel territorio regionale;
- \* valorizzare e rendere fruibile ai visitatori il patrimonio culturale della Sardegna all'interno dell'offerta turistica regionale;
- \* rafforzare l'offerta turistica migliorando il livello di competitività delle singole imprese con l'adozione di innovazioni tecnologiche nel rispetto di standard predefiniti di qualità;
- \* favorire la creazione e l'attrazione di nuove iniziative imprenditoriali nel settore turistico funzionali alla valorizzazione del patrimonio culturale regionale;
- \* favorire l'accessibilità e la fruibilità delle strutture e dei servizi ai soggetti portatori di bisogni speciali anche nel rispetto del principio di pari opportunità.

Il bando è stato destinato alle P.M.I. private, singole o consorziate, per la realizzazione di programmi di investimento in strutture ricettive ed annessi servizi turistici. Le attività finanziabili hanno riguardato la realizzazione di nuove strutture ricettive, l'ammodernamento, ampliamento, ristrutturazione, completamento, riattivazione e/o riconversione delle strutture esistenti, e la dotazione e il rinnovo delle attrezzature e

---

<sup>29</sup> Emanato ai sensi della deliberazione Determinazione del Direttore del Servizio del 27 agosto 2010 n. 969, (Regione Autonoma della Sardegna, 2010).

degli arredi delle strutture ricettive. L'agevolazione è stata concessa nella forma del contributo in conto interessi concesso in relazione ad un finanziamento bancario a medio o lungo termine stipulato dal soggetto beneficiario a tassi di mercato e destinato alla copertura del programma di investimenti. L'agevolazione, concessa nel limite del 75% dell'investimento ammissibile, è stata destinata alla copertura del 60% del tasso di riferimento vigente alla data della stipula del contratto di finanziamento, per un importo massimo concedibile di euro 200.000,00. La misura di cofinanziamento del progetto con mezzi propri dell'azienda è stata stabilita nel valore del 25% dell'investimento stesso. La dotazione finanziaria del bando è stata pari a 20.000.000,00 di euro, e, come detto, destinata completamente ad investimenti di riconversione e miglioramento dell'offerta ricettiva regionale.

oooo

## CAPITOLO V - IL SETTORE TURISTICO-RICETTIVO DELLA CITTÀ DI CAGLIARI: CASI DI STUDIO

### 5.1 – Presentazione dei casi

La valutazione degli effetti del contributo pubblico sulla performance economica e sociale degli hotel oggetto dei casi di studio del presente lavoro di ricerca che l'hanno ricevuto, è stata effettuata attraverso la rilevazione dei tre indicatori principali di performance dell'azienda alberghiera, con riferimento al *core business* rappresentato dal *dipartimento camere*. Trattasi del *tasso di occupazione camere* - *TO*, del *ricavo medio per camera* - *RMC* e del *ricavo medio per camera disponibile* – *RevPar*. Tali indicatori di performance economico-reddituale - *RMC* e *RevPar* - e di efficienza operativa - *TO*, consentono di poter effettuare una valutazione di sensibilità e di efficacia dell'azione del management aziendale, e, soprattutto per quanto di rilievo nel presente lavoro, una valutazione degli effetti in positivo e/o in negativo del contributo pubblico sulla performance aziendale. Dove è stato possibile, è stata effettuata l'analisi della performance non solo con riferimento al dipartimento camere ma altresì al *dipartimento ristorante*: le aziende che non hanno fornito i dati di tale dipartimento non erano materialmente nel possesso dei medesimi, a causa della esternalizzazione della gestione del ristorante, quando presente, o all'assenza stessa del servizio *food&beverage* presso la struttura.

La produttività dei contributi è stata misurata in termini sia economico-reddituali che di impatto sociale, attraverso l'analisi incrociata degli indicatori più sopra delineati con i dati sull'occupazione del personale aziendale. Tutti gli elementi per il calcolo degli indicatori e la valutazione dei medesimi sono stati forniti dalle strutture alberghiere attraverso il *dataset* organizzato su fogli elettronici di calcolo Excel, di cui si è detto al precedente capitolo 3. Il dataset ha consentito l'effettuazione della comparazione dei dati raccolti e analizzati nel tempo, relativamente al triennio pre e post ottenimento del

contributo. L'anno *X* di partenza che ha funzionato come discriminante tra performance aziendale antecedente e successiva alla ricezione del sussidio più sopra esposto, è stata individuato nell'esercizio in cui l'hotel ha materialmente ricevuto il contributo ed effettuato l'investimento.

In ipotesi di non contestualità tra l'erogazione del sussidio e l'effettuazione dell'investimento, è stato stabilito come anno iniziale di analisi quello in cui è stato materialmente effettuato l'investimento beneficiato dal contributo. Tale scelta risiede nella necessità di valutare l'impatto del contributo non in quanto mera fornitura di denaro, ma come motore per lo sviluppo dell'investimento che quel contributo ha coperto; infatti, solo la concretizzazione dell'investimento può essere considerata come il punto di partenza dal quale tale progetto può iniziare a fare discendere i propri risultati, positivi e/o negativi. Il fatto che un'azienda abbia anticipato i fondi concessi dal bando regionale, attiene alla sfera di gestione e dinamica finanziaria che esula dallo scopo e dall'oggetto di analisi del presente lavoro di ricerca. Invero, nessuna valutazione viene effettuata nel presente studio in merito alle dinamiche di bilancio e ai suoi indicatori tipici, tra cui rilevano quelli di struttura e situazione finanziaria. L'analisi in oggetto si concentra sull'impatto del contributo, ovvero dell'investimento effettuato con il sostegno del sussidio pubblico, sulla performance della struttura alberghiera, più tipicamente rappresentata dalla redditività del suo prodotto tipico (camere), dall'efficienza operativa e dalla performance occupazionale.

Inoltre, scopo del presente studio è altresì quello di valutare l'impatto del contributo anche alla luce della percezione del medesimo da parte dei soggetti aggiudicatari, in termini sia di utilità che di qualità della misura di agevolazione. Tali aspetti, come dettagliatamente esposto al paragrafo 3.4 che precede, sono stati esaminati attraverso un'analisi qualitativa dei dati ottenuti tramite l'effettuazione delle interviste semi-strutturate ai direttori e manager degli alberghi.

All'esito della presentazione dei dati e dei risultati comparati nel tempo per cia-

scun caso di studio, verrà effettuata una comparazione nello spazio ovvero tra i dati relativi a tutti gli alberghi oggetto di rilevazione. La comparazione tra i casi di studio permetterà di compiere un'analisi complessiva sull'impatto delle diverse misure contributive nelle aziende turistico-ricettive della città metropolitana di Cagliari e di comprendere, attraverso l'emersione e l'esistenza di eventuali aspetti critici e rilevanti per la materia in esame, da sottoporre a futuri studi statistici su campioni significativi dell'universo cui appartengono le aziende turistico-ricettive. Nel rispetto delle disposizioni in materia di privacy ex D.Lgs. 36/6/2003 n. 196 e della richiesta di garanzia dell'anonimato nella trattazione e diffusione dei dati, formulata da tutte le strutture alberghiere analizzate, è stato applicato un codice alfabetico di identificazione per ciascuna di esse.

Alla figura 5.1 che segue si presentano le strutture analizzate: tutte le aziende possiedono un sistema di gestione dei dati evoluto e, ad eccezione dell'hotel Gamma, adottano tutte un sistema di revenue management.

**Figura 5.1 Scheda di presentazione alberghi**

<b>Hotel</b>	<b>Stelle</b>	<b>Localizzazione</b>	<b>Strumenti manageriali</b>	<b>Bando</b>
Hotel <i>Alfa</i>	4	Cagliari	Evoluto + revenue management	P.I.A. 2007
Hotel <i>Beta</i>	3	Cagliari	Evoluto + revenue management	P.I.A. 2007
Hotel <i>Gamma</i>	4	Pula	Evoluto	L. 40/1993
Hotel <i>Delta</i>	4	Quartu Sant'Elena	Evoluto + revenue management	P.I.A. 2007
Hotel <i>Zeta</i>	3	Cagliari	Evoluto + revenue management	L. 40/1993

## 5.2 - Il caso di studio *Hotel Alfa*

### a) Caratteristiche generali della struttura

La struttura alberghiera Alfa ha sede operativa a Cagliari, nella parte periferica della città e, precisamente, è situata a circa 8 chilometri di distanza dal centro del capoluogo. Si tratta di una hotel a 4 stelle che ha avviato la propria attività ricettiva a partire dal mese di dicembre 2005. Il tipo sociale appartiene al *genus* società di capitali, e, nello specifico, si tratta di una società a responsabilità limitata. L'intervista con il Direttore della struttura è stata effettuata nel mese di luglio 2015, e alla medesima è seguita la compilazione e trasmissione del dataset contenente i dati necessari per la rilevazione quantitativa.

Le caratteristiche generali della struttura sono le seguenti:

- ☐ Anno apertura: 2005
- ☐ Numero totale di piani: 6
- ☐ Numero totale di camere: 92
- ☐ Numero totale di camere con un solo letto: 4
- ☐ Numero totale di camere con soli letti matrimoniali: 88
- ☐ Numero totale di camere per non fumatori: 46
- ☐ Numero totale di camere per soggetti portatori di disabilità fisiche: 4

Si tratta di una struttura alberghiera aperta tutto l'anno, senza alcuna differenziazione tariffaria tra alta e bassa stagione<sup>30</sup>. Poiché il target di clientela è prevalentemente di tipologia business e congressual (80%) ciò comporta una fisiologica sussistenza di periodi di maggiore domanda connessi, per esempio, alle stagioni congressuali (prima-

---

<sup>30</sup> Allcock (1989) definisce la stagionalità come quel fenomeno che implica la concentrazione dei flussi turistici in particolari periodi dell'anno, talvolta in corrispondenza di una determinata stagione o relativamente ad alcuni specifici momenti.

vera-autunno). La differenziazione netta tra alta e bassa stagione, del resto, è tipica delle strutture a vocazione turistica in senso stretto, con target di riferimento essenzialmente di tipo leisure. Per quanto concerne nello specifico la caratteristica della Domanda dei clienti, i turisti che viaggiano per motivazioni leisure (20%), soprattutto gruppi con tour organizzati, scelgono l'hotel Alfa sostanzialmente poiché la struttura è situata vicino all'aeroporto di Cagliari, e rappresenta pertanto un punto d'appoggio nella prima notte di arrivo in Sardegna o nell'ultima notte prima di fare ritorno a casa. La struttura lavora quindi principalmente nel segmento leisure con i gruppi che effettuano tour organizzati della Sardegna e si spostano per mezzo di grossi pull-man; questo elemento fa preferire l'hotel Alfa, per un appoggio temporaneo pre e post tour, rispetto alle strutture site nel centro della città che spesso non possiedono agevoli spazi di manovra e sosta per automezzi così ingombranti.

Per quanto concerne la durata media del soggiorno in notti presso la struttura Alfa, questa è pari ad 1,8 giorni, senza alcuna distinzione tra bassa e alta stagione per i motivi più sopra esposti. La parte preponderante della domanda proviene da soggetti facenti parte della fascia d'età ricompresa tra i 40 e i 60 anni, specialmente di provenienza italiana, che si sposta, principalmente per motivi di lavoro. Il canale principale di prenotazione e acquisto delle camere è rappresentato dal sito web e dalle O.T.A.<sup>31</sup> quali Expedia, Opodo, Voyages, etc.. Non è rilevabile un tempo medio di anticipo della prenotazione, in quanto l'hotel è caratterizzato in maniera sostanziale da meccanismi di prenotazione last minute.

---

<sup>31</sup> O.T.A. è l'acronimo della parola inglese *online travel agency* e sta ad indicare la vendita dei prodotti tipici di un'agenzia di viaggio (volo, albergo e/o pacchetti integrati) fatta attraverso i canali web. Per una definizione compiuta si veda Clemons et al. (1998): "*Online travel agents (OTAs) provide a point of contact via the World Wide Web (WWW) to enable customers to search for appropriate flights and fares and make a selection, which is then booked and ticketed by the OTA*".

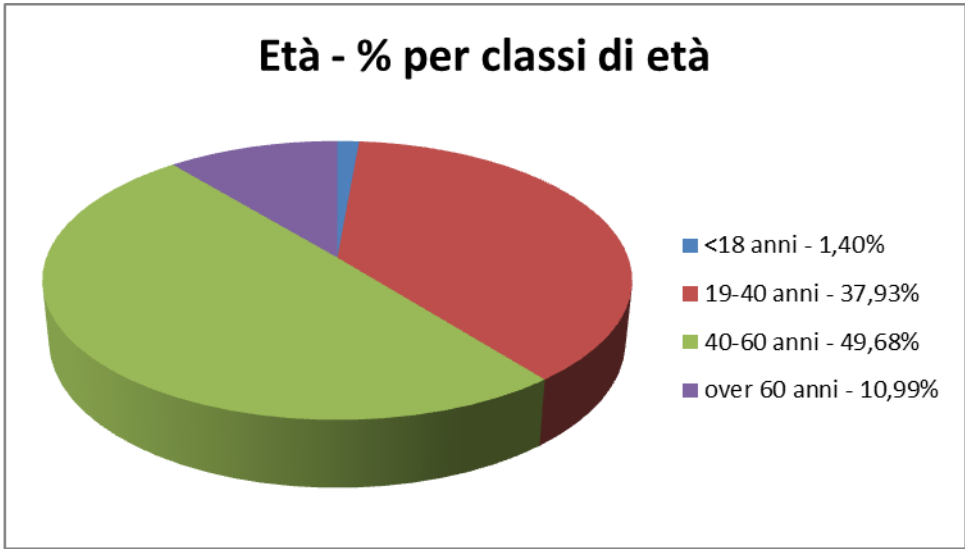
Gli aspetti peculiari della domanda turistica sono rappresentati graficamente nelle figure che seguono.

**Figura 5.2.1 Hotel Alfa – Caratteristiche della Domanda Turistica**

<b>Caratteristiche Domanda Turistica</b>		
<b>Età (percentuali per classi di età)</b>	<b>&lt;18 anni</b>	1,40%
	<b>19-40 anni</b>	37,93%
	<b>40-60 anni</b>	49,68%
	<b>over 60 anni</b>	10,99%
<b>Provenienza in percentuale</b>	<b>italiani</b>	64,78%
	<b>stranieri</b>	35,22%
<b>Motivazione principale</b>	<b>business</b>	80%
	<b>leisure</b>	20%
<b>Anticipo medio prenotazione - n° giorni</b>	last minute	
<b>Canale prevalente di prenotazione/acquisto (sito web / T.O. etc.)</b>	Sito web – O.T.A.	

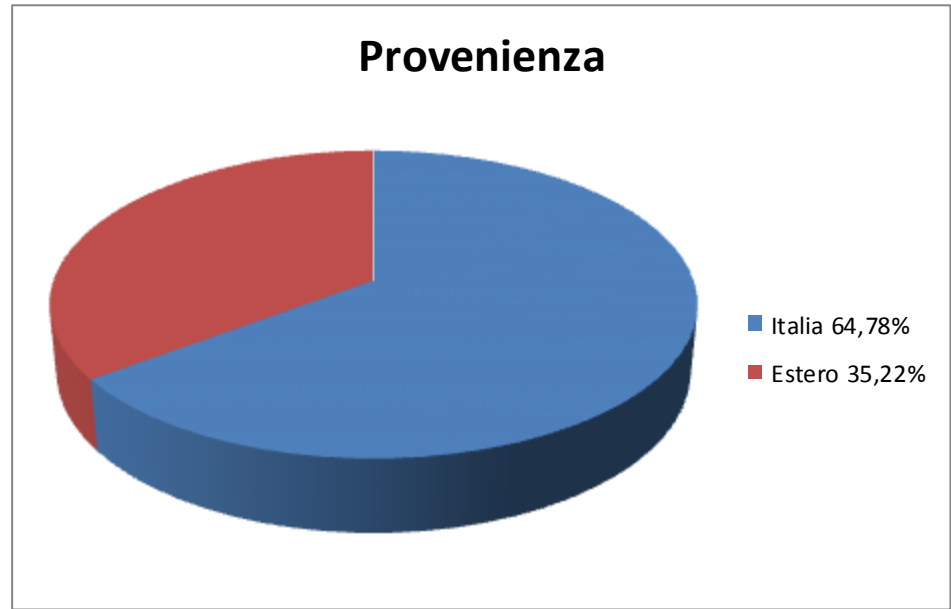


**Figura 5.2.2 Hotel Alfa - Età della clientela**



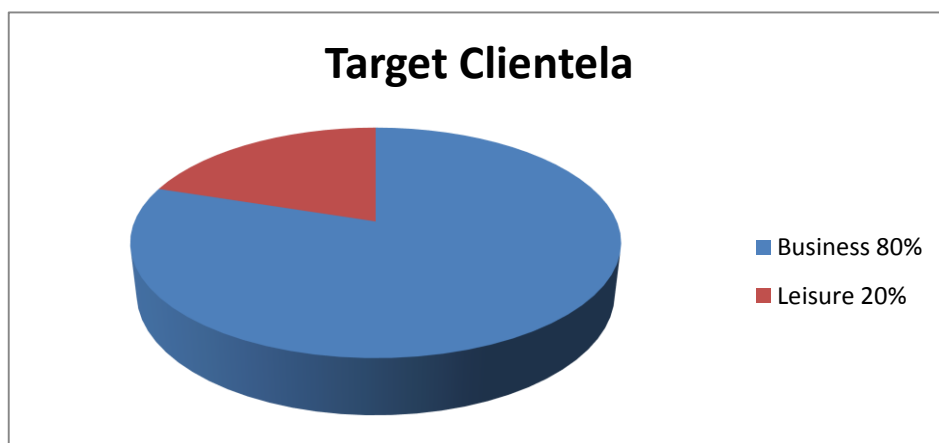
Domanda Turistica	<18 anni	19-40 anni	40-60 anni	over 60 anni
Età - % per classi di età	1,40%	37,93%	49,68%	10,99%

**Figura 5.2.3 Hotel Alfa - Provenienza della clientela**



<b>Domanda Turistica</b>	<b>Italia</b>	<b>Esteri</b>
<b>Provenienza</b>	64,78%	35,22%

**Figura 5.2.4 Hotel Alfa - Target della clientela**



<b>Domanda Turistica</b>	<b>Business</b>	<b>Leisure</b>
<b>Target Clientela</b>	80%	20%

L'hotel ha un'articolazione in dipartimenti ovvero per centri di costo e ricavo, e il sistema contabile adottato, articolato in base a tali centri, produce output informativi con cadenza mensile. I dipartimenti in cui è suddivisa l'attività sono relativi al ramo camere, ristorante, sala congressi, front office, back office. L'hotel non possiede un centro benessere, ma unicamente una mini jim dotata di palestra e bagno turco che però non fa dipartimento in quanto non viene considerata un centro di costo e ricavo a sé stante. La struttura dispone complessivamente di 92 camere per 184 posti letto complessivi, 120

posti a sedere nel ristorante e 8 sale convegni per complessivi 400 posti a sedere, con capienza minima 18 posti e massima 320. Il numero di ore di apertura giornaliera del ristorante è in media pari a 9,5, ovvero 3,5 per le colazioni, 2,5 per il pranzo e 3,5 per la cena.

Trattandosi di una struttura a vocazione prevalentemente business, è difficile individuare il prezzo medio di una camera, in quanto il medesimo può variare anche tre o quattro volte nel corso di una stessa giornata poiché collegato alla domanda: in linea con i fini tipici di un'efficiente sistema di gestione del tipo revenue management, più la domanda di camere aumenta, più aumenta il prezzo e viceversa. Facendo un'approssimazione, il direttore ha individuato un ricavo medio camera dell'albergo pari a circa 70 euro, mentre il prezzo medio praticato al turista-consumatore oscilla tra i 48,00 e i 140,00 euro per una camera doppia al netto di breakfast e I.V.A., e tra i 58,00 e i 150,00 per la tariffa con colazione inclusa.

Come si evince da quanto riportato dal direttore della struttura, l'hotel Alfa ha adottato, fin dall'apertura dell'attività, una politica di prezzi dinamici, basati sull'andamento della domanda, gestiti attraverso un sistema di yield o di revenue management. Vengono rilevati dalla struttura gli indicatori tipici di tale sistema, quali il tasso di occupazione camere, il ricavo medio camera e il ricavo per unità di inventario disponibile - RevPar. Non viene calcolato il Revpash, ovvero l'indicatore di redditività tipico del dipartimento ristorante, in quanto la gestione del comparto Food & Beverage è stata affidata ad una società terza tramite un contratto d'appalto di servizi; in altre parole, l'hotel Alfa non gestisce direttamente tutta l'attività di ristorazione, ma sovrintende unicamente alla verifica del rispetto degli standard qualitativi senza interferire con la gestione diretta, che compete esclusivamente alla società appaltatrice.

Tutti e tre gli indicatori sopra indicati vengono rilevati in forma disaggregata per dipartimento e, sostanzialmente, le rilevazioni riguardano il dipartimento camere. Attraverso un sistema di controllo informatico intranet, la struttura calcola inoltre ulteriori

indicatori quali gli indici di cross-selling e up-selling sulle prenotazioni<sup>32</sup>.

Con riferimento alla spesa turistica, il Direttore dell'hotel Alfa non ha saputo fornire i dati relativi alla stima in percentuale delle voci di spesa della clientela, intese come spese per attività extra, con esclusione cioè delle voci relative a pernottamento, cibo e bevande. Nel corso dell'intervista è emerso che la politica dell'hotel è quella di fornire dei servizi che vadano oltre il mero pernottamento, ovvero, per esempio, relativamente al wellness, piuttosto che alla connessione wireless gratuita e alla fornitura dei giornali quotidiani direttamente in camera, includendo i medesimi nella tariffa della stanza. L'obiettivo è cioè quello di aumentare il tasso di occupazione camere attraverso la vendita della camera, che rappresenta di fatto il core business dell'azienda, con l'inclusione quanto più possibile di servizi accessori.

ooooo

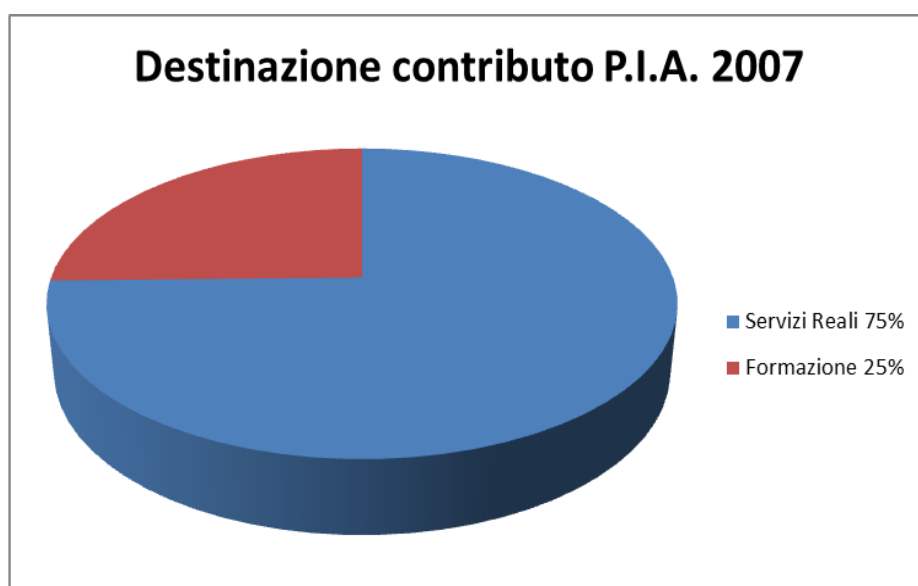
---

<sup>32</sup> L'*up-selling* è una tecnica di vendita che mira ad offrire al consumatore qualcosa di maggior valore rispetto alla sua scelta d'acquisto iniziale. Gli esempi classici sono l'estensione di garanzia, la proposta di un prodotto di gamma superiore, o il suggerimento di un brand con un margine più alto rispetto alla preferenza inizialmente espressa. Diversamente dall'*up-selling*, il *cross-selling* consiste nell'aumentare il valore dello scambio mettendo a disposizione prodotti o servizi in qualche modo collegati con la scelta d'acquisto iniziale, rendendola più completa (fonte: <http://www.marketinginbocconi.com/2011/11/cosa-sono-up-selling-e-cross-selling.html>, accesso il 22/10/2015).

*b) Il contributo pubblico ricevuto*

L'hotel Alfa ha partecipato al Bando P.I.A. 2007 e la domanda di agevolazione presentata ha avuto esito positivo con contestuale autorizzazione all'avvio anticipato dei Piani di Sviluppo Aziendale ai sensi del D.G.R. n. 7405/553 del 14.12.2007. L'azienda ha richiesto un contributo complessivo pari a euro 94.800,00, specificamente per servizi reali e per formazione aziendale, ed entrambi i piani di investimento presentati sono risultati ammissibili, rispettivamente per euro 70.800,00 ed euro 24.000,00. Il 30% del sussidio concesso è stato erogato nella forma del fondo perduto, ovvero senza obbligo di restituzione. Graficamente l'agevolazione ammessa può essere così rappresentata:

**Figura 5.2.5 Hotel Alfa – Destinazione contributo P.I.A. 2007**



<b>Tipologia intervento</b>	<b>Destinazione contributo P.I.A. 2007</b>	<b>%</b>
Servizi Reali	70.800,00	75%
Formazione	24.000,00	25%

Con riferimento al Piano Integrato dei Servizi Reali, dall'intervista è emerso che questo ha riguardato gli investimenti per attività:

- \* commerciali;
- \* sviluppo piano di marketing;
- \* promozione e pubblicità;
- \* controllo di gestione;
- \* consulenza per l'implementazione del manuale HACCP<sup>33</sup>.

Per quanto concerne il Piano Integrato della Formazione Aziendale, nel medesimo sono state inserite tutte le spese da sostenere per l'effettuazione dei corsi obbligatori di formazione generale dei lavoratori, ovvero:

- \* sicurezza;

---

<sup>33</sup> Il manuale HACCP è un documento redatto da un'azienda alimentare che si occupa di preparazione, produzione, confezionamento, commercio e somministrazione di alimenti. Il manuale viene redatto dal titolare di azienda in collaborazione con un consulente tecnico che abbia esperienza e conoscenza delle normative che ne disciplinano la correttezza e congruità con le normative stesse. Il manuale, detto anche di autocontrollo, viene realizzato sui principi dell'haccp (*Hazard analysis and critical control points*, "Analisi dei rischi e controllo dei punti critici") dettati dal regolamento CE n. 852/2004. Il manuale descrive l'azienda con le sue attrezzature, i suoi ambienti ed i relativi processi di produzione mediante il cosiddetto *lay out* del processo (fonte: [www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it), 2015).

- \* pronto soccorso;
- \* antincendio;
- \* H.A.C.C.P;
- \* R.S.P.P. e A.S.P.P <sup>34</sup>.

Trattandosi di una struttura aperta da solo un anno all'epoca dell'indizione del bando, appare evidente il motivo per cui il contributo non sia stato richiesto per migliorare/ampliare l'attività ricettiva, del tutto nuova e senz'altro attrattiva. Il sussidio è stato bensì richiesto al fine di ottenere un sostegno finanziario per il sostenimento di alcune spese tipiche della fase di avvio di un'iniziativa imprenditoriale, qual è specialmente quella relativa alla promozione dell'attività nel mercato.

I dati ottenuti tramite l'effettuazione dell'intervista semi-strutturata e la somministrazione del questionario al direttore dell'hotel Alfa, nelle modalità e coi fini esplicitati al paragrafo 3.4 che precede, sono stati sottoposti ad un'analisi quantitativa e qualitativa che viene di seguito presentata.

ooooo

#### c) Analisi dei dati quantitativi: performance economica e sociale del contributo

La produttività per l'hotel Alfa del contributo P.I.A. 2007, è stata misurata in termini sia economico-redditali che sociali, attraverso l'analisi incrociata degli indicatori più sopra delineati, con i dati sull'occupazione del personale aziendale. Tutti gli elementi per il calcolo degli indicatori e la valutazione dei medesimi sono stati forniti dall'azienda attraverso il dataset organizzato su fogli elettronici di calcolo Excel, di cui

---

<sup>34</sup> Corso di formazione per il datore di lavoro che vuole assumere in proprio le funzioni di RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione) e per i dipendenti con qualifica di ASPP (Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione) ai sensi del comma 2, art 34 del D.Lgs n.81/2008.

si è detto al paragrafo 3.4 che precede. L'anno X di partenza che ha funzionato come spartiacque tra performance aziendale antecedente e successiva alla ricezione del sussidio è il 2010. In tale esercizio l'hotel Alfa ha concluso l'investimento agevolato e materialmente ricevuto il contributo finanziario dalla regione.

Grazie anche alle indicazioni fornire dal direttore della struttura, l'investimento ritenuto significativo al fine della individuazione dell'anno X, è quello riconducibile al piano degli investimenti in servizi reali; infatti, l'impatto sulla performance economica e sociale della parte di sussidio ricevuta per il sostenimento delle spese di formazione obbligatoria, in quanto spese a utilità meramente interna e non capaci di influenzare l'appeal della struttura né la sua capacità di produrre flussi reddituali, ha avuto un'influenza indiretta di cui si dirà al punto d) che segue, ma non rileva per la determinazione del punto di partenza dell'analisi economica.

Lo stesso direttore afferma:

*“L'attività del P.I.A. mi aveva consentito di effettuare le attività commerciali, promozionali che già avevo intrapreso nel 2006, anzi ancora prima, io ho iniziato attività commerciali già prima dell'apertura della struttura, nel 2004; ma l'investimento effettuato grazie al contributo mi aveva consentito di aumentare immediatamente, da subito il ricavo medio camera, non tanto l'occupazione camere (...) L'anno x è senza dubbio il 2010, ho ricevuto il contributo e effettuato una massiccia promozione (...) tra la fine del 2009 e il 2010 si vedono i risultati delle attività che hanno impattato sul business, quindi non la formazione, e nemmeno gli investimenti nel controllo di gestione, ma tutta l'attività commerciale-marketing”.*

Di seguito si presentano i risultati dell'analisi quantitativa in esame.

Il punto di partenza è stato il dataset contenuto nel questionario somministrato all'esito dell'intervista, di seguito riportato, compilato dal direttore dell'hotel Alfa.



<b>Dati - performance economica</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ricavi totali Dipartimento Camere (euro)	1.855.488,00	1.865.124,00	1.904.011,00	1.898.440,00	1.795.346,00	1.675.937,00	1.623.410,00
Ricavi totali Dipartimento Ristorante (euro)	//	//	//	//	//	//	//
N° Camere disponibili Dipartimento Camere	33.580	33.580	33.580	33.580	33.580	33.580	33.580
N° Camere vendute Dipartimento Camere	23.382	26.387	26.932	25.028	23.772	22.443	22.301
N° Posti a sedere disponibili Dipartimento Ristorante	//	//	//	//	//	//	//
N° Coperti venduti Dipartimento Ristorante	//	//	//	//	//	//	//

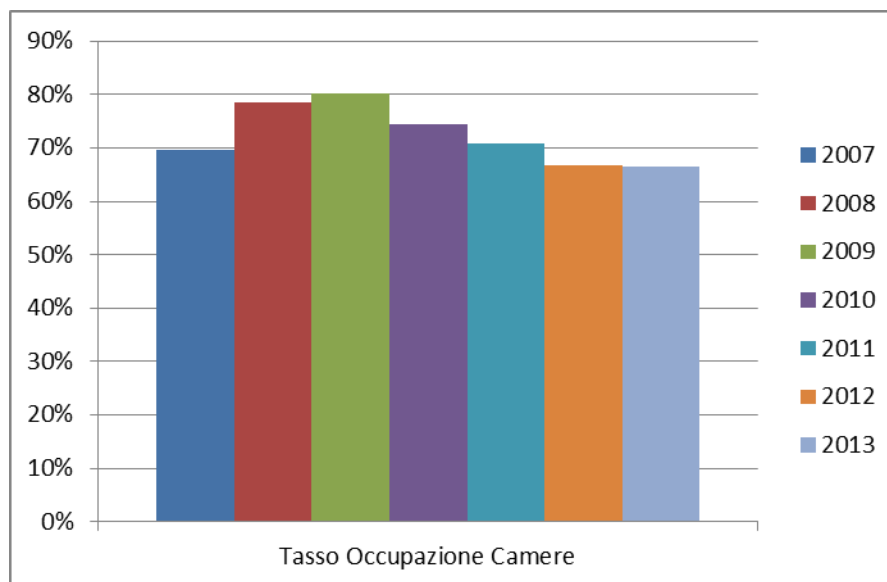
Attraverso il dataset è stato possibile effettuare il calcolo di ciascuno dei tre indicatori di performance più sopra riportati - TO, RM e RevPar. Le rappresentazioni grafiche che seguono riportano l'andamento dei medesimi nell'intero arco temporale 2007-2013, con l'esposizione congiunta dei trend di crescita.

**Figura 5.2.6 Hotel Alfa – Sintesi della performance economica 2007-2013**

<b>Dati - performance economica</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	0,70	0,79	0,80	0,75	0,71	0,67	0,66
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere)	79,36	70,68	70,70	75,85	75,52	74,68	72,80
RevPar (T.O.*R.M.C.)	55,26	55,54	56,70	56,53	53,46	49,91	48,34

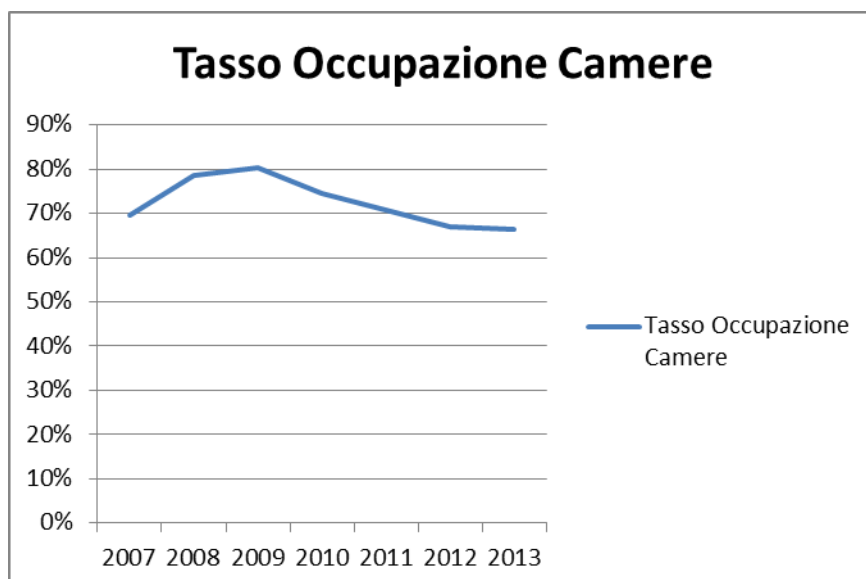
Nello specifico, partendo dall'analisi del tasso di occupazione camere - TO, tale indicatore mostra un andamento decrescente nel corso del periodo 2007-2013, attestandosi su valori massimi nel corso del triennio ante ricezione del contributo (2007-2009) per poi iniziare a decrescere nel corso dell'anno 2010 e nel triennio successivo, con una variazione negativa tra il valore massimo del 2009 e quello minimo del 2013 pari a 14 punti percentuali.

**Figura 5.2.7 Hotel Alfa: Tasso di occupazione camere – dati in percentuale**



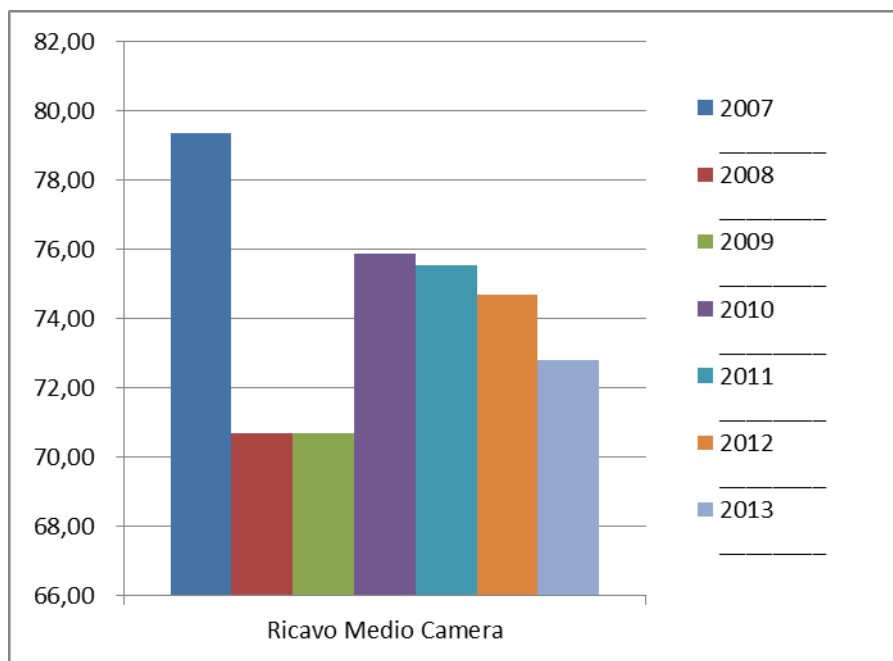
<b>Dati - performance economica</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Tasso Occupazione Camere	70%	79%	80%	75%	71%	67%	66%

**Figura 5.2.8 Hotel Alfa: Trend del Tasso di occupazione camere – 2007-2013**



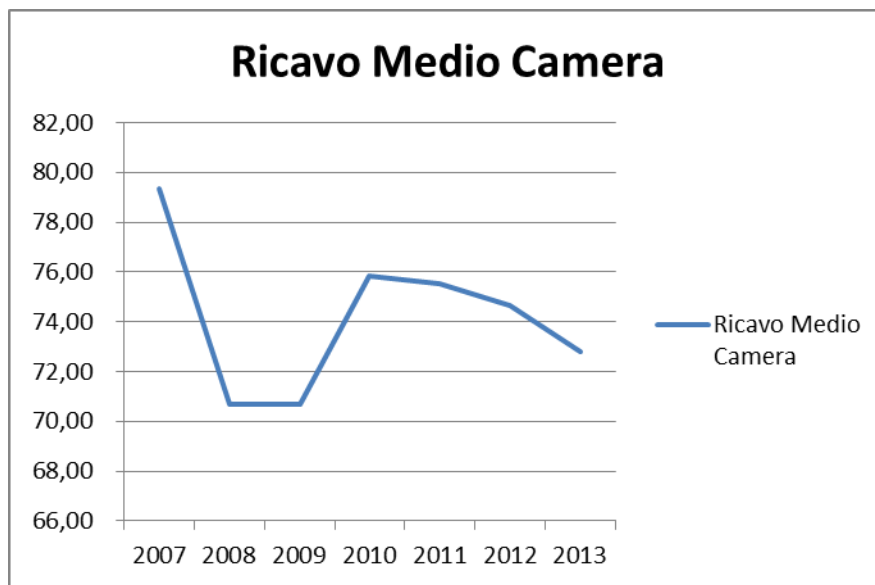
Con riferimento al ricavo medio camera – RM, a fronte di un valore massimo rilevato nel 2007 pari a euro 79,36, nel corso del periodo 2007-2013 si denota un andamento fluttuante di tale indice. Dall'esame dei grafici che seguono, si evince infatti che il RM, ovvero le politiche di prezzo praticate dalla struttura peggiorano nel biennio 2008-2009, per poi avere una ripresa in concomitanza all'ottenimento del contributo e decrescere nuovamente in misura graduale dal 2011 al 2013.

**Figura 5.2.9 Hotel Alfa: Ricavo Medio Camera – Valori in €**



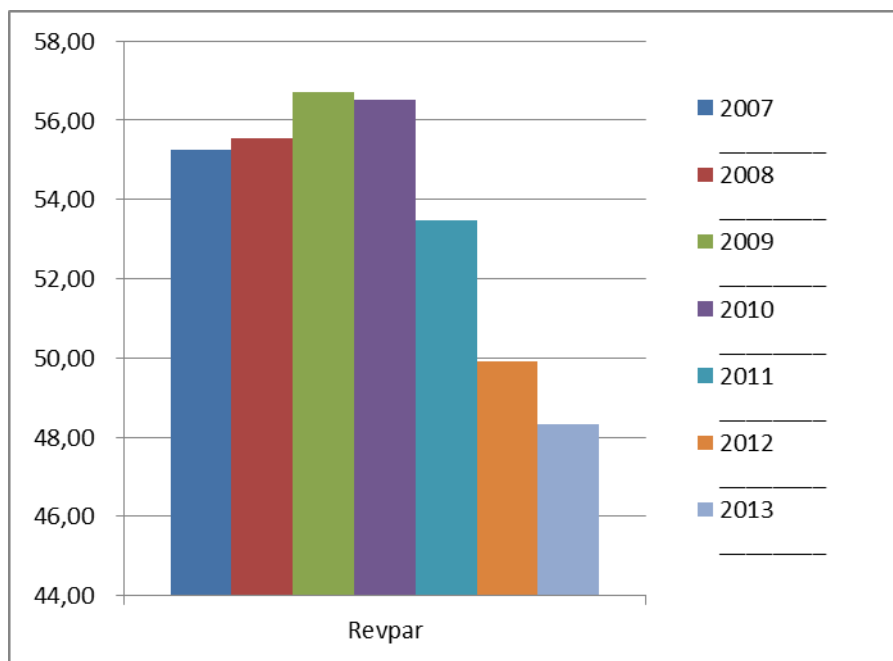
Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
Ricavo Medio Camera	79,36	70,68	70,70	75,85	75,52	74,68	72,80

**Figura 5.2.10 Hotel Alfa: Trend del Ricavo Medio Camera – 2007-2013**



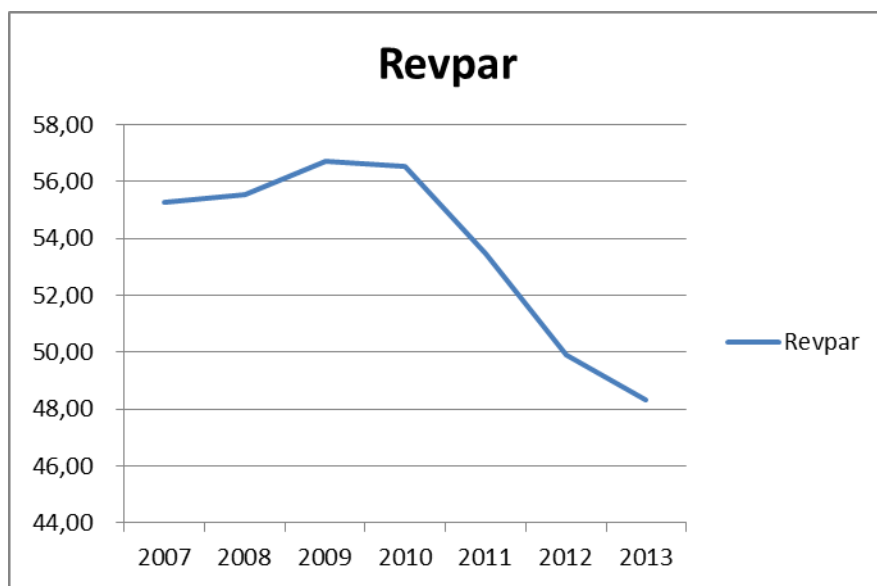
Per quanto riguarda il ricavo medio per camera disponibile - RevPar, tale indicatore mostra un andamento variabile nel corso del periodo 2007-2013, attestandosi su valori crescenti e massimi nel corso del triennio ante ricezione del contributo (2007-2009) per poi iniziare a decrescere nel corso dell'anno 2010 e nel triennio successivo, con uno scostamento negativo tra il valore massimo del 2009 e quello minimo del 2013 pari a 8,36 euro (-15%).

**Figura 5.2.11 Hotel Alfa: RevPar – Valori in €**



Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
RevPar	55,26	55,54	56,70	56,53	53,46	49,91	48,34

**Figura 5.2.12 Hotel Alfa: Trend del Ricavo Medio Camera – 2007-**



Per poter meglio comprendere quale sia stato l'andamento della performance economica nell'arco temporale antecedente e successivo all'ottenimento del contributo, si procede adesso ad una valutazione comparata dei valori medi di ciascun indicatore nel triennio ante P.I.A. 2007 (2007, 2008 e 2009) e post contributo (2011, 2012 e 2013). Prima ancora di effettuare la valutazione per singolo indicatore, si riporta alla fig. 5.2.13 che segue, un prospetto riassuntivo dei valori medi per l'intero arco temporale 2007-2013.

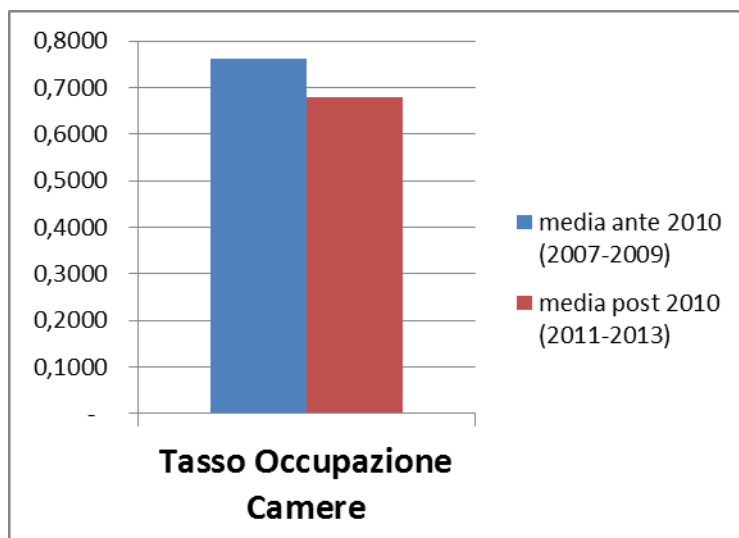
**Figura 5.2.13 Hotel Alfa – Sintesi della performance economica media 2007-2013**

<b><u>Dati - performance economica</u></b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Media</b>
TASSO OCCUPAZIONE % (camere occupate/camere disponibili)	0,70	0,79	0,80	0,75	0,71	0,67	0,66	<b>72%</b>
RICAVO MEDIO CAMERA € (ricavi totali/ camere occupate)	79,36	70,68	70,70	75,85	75,52	74,68	72,80	<b>74,23</b>
RevPar € (T.O.*R.M.C.)	55,26	55,54	56,70	56,53	53,46	49,91	48,34	<b>53,68</b>

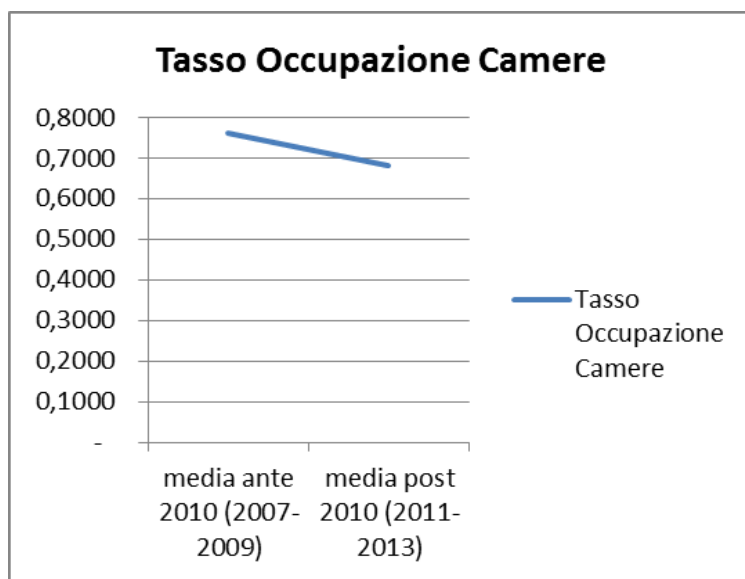
	<b>TO %</b>	<b>RM €</b>	<b>Revpar €</b>
2007	0,70	79,36	55,26
2008	0,79	70,68	55,54
2009	0,80	70,70	56,70
<b>media ante 2010 (2007-2009)</b>	<b>76%</b>	<b>73,58</b>	<b>55,83</b>
	<b>TO %</b>	<b>RM €</b>	<b>Revpar €</b>
2011	0,71	75,52	53,46
2012	0,67	74,68	49,91
2013	0,66	72,80	48,34
<b>media post 2010 (2011-2013)</b>	<b>68%</b>	<b>74,33</b>	<b>50,57</b>
<b>Scostamento media ante e post 2010 - %</b>	<b>-11%</b>	<b>1%</b>	<b>-9%</b>

Dalle tabelle sopra riportate, si evince che il tasso di occupazione camere, ossia l'indice di utilizzo della capacità produttiva dell'hotel Alfa, è diminuito mediamente nel triennio post contributo dell'11% rispetto al triennio ante contributo.

**Figura 5.2.14 Hotel Alfa – TO medio ante e post contributo**



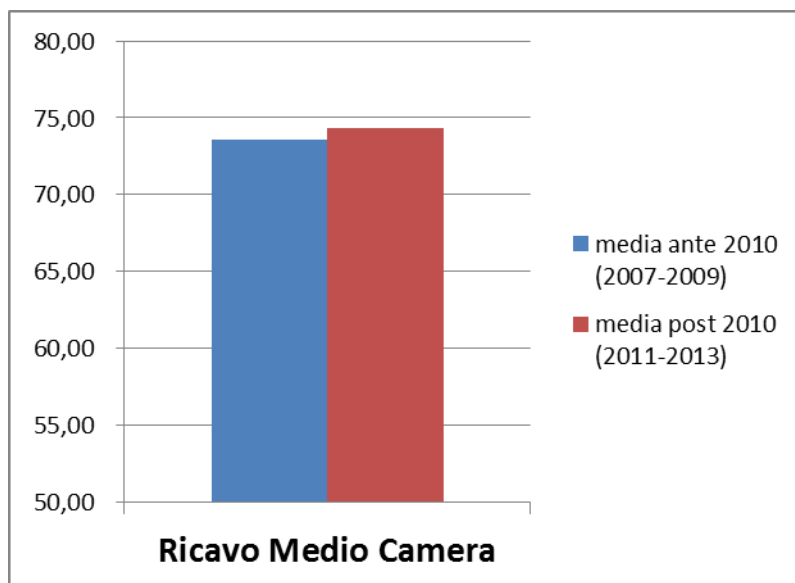
**Figura 5.2.15 Hotel Alfa – Trend del TO medio ante e post contributo**



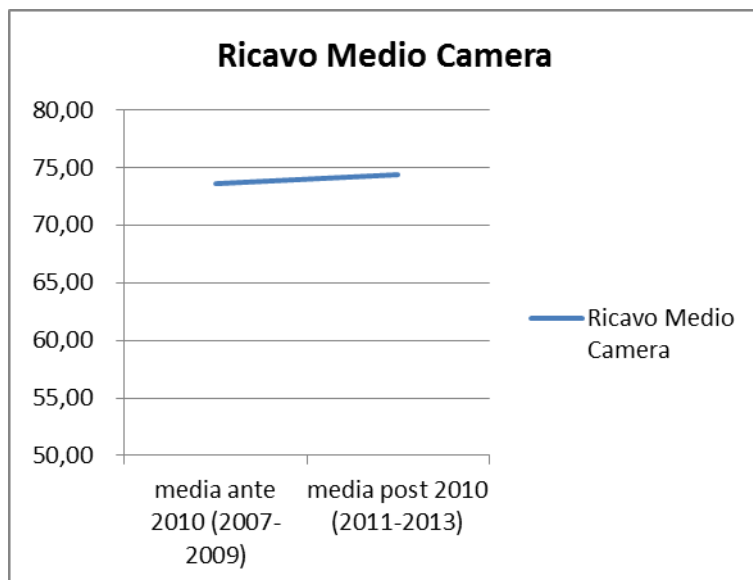


I valori medi del ricavo medio camera riportano invece un lievissimo miglioramento tra i due periodi, con un incremento positivo nelle politiche di prezzo della struttura pari all'1%.

**Figura 5.2.16 Hotel Alfa – RM medio ante e post contributo**

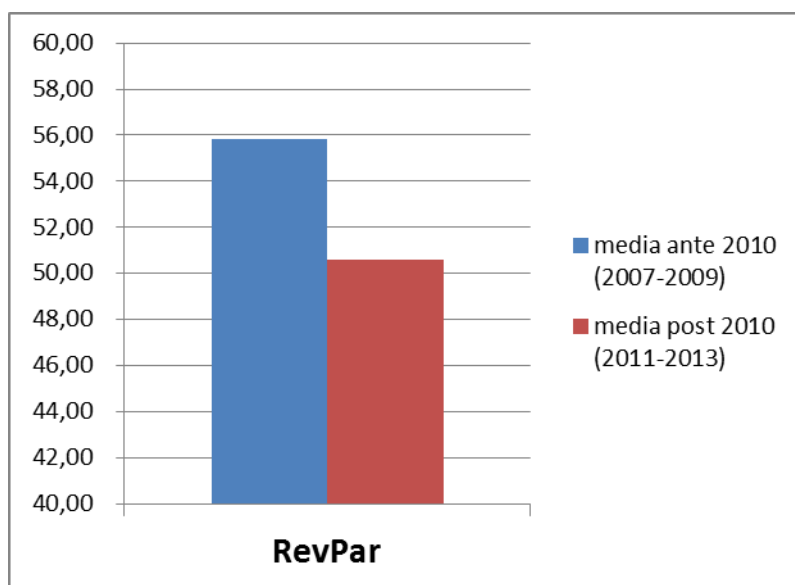


**Figura 5.2.17 Hotel Alfa – Trend del RM medio camera ante e post contributo**

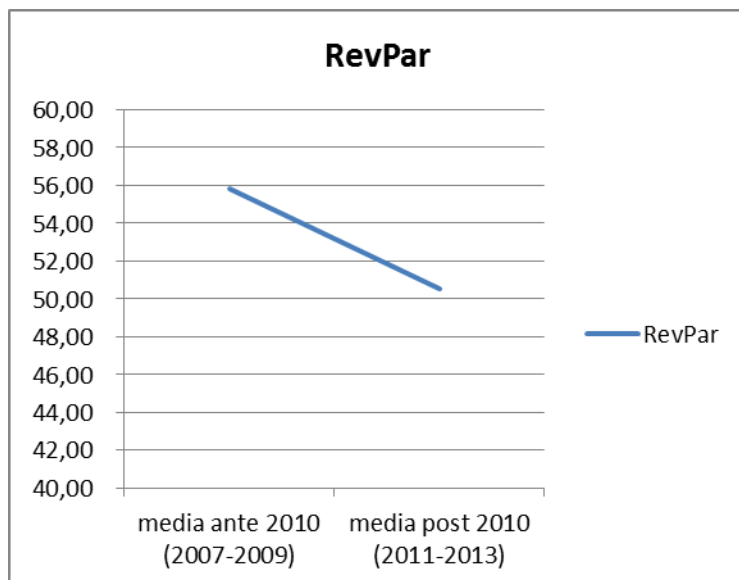


Il RevPar, infine, ossia il contributo di ogni unità del reparto camere al fatturato del medesimo dipartimento, ha registrato un decremento dei valori medi tra i due periodi, pari al 9%.

**Figura 5.2.18 Hotel Alfa – RevPar medio ante e post contributo**



**Figura 5.2.19 Hotel Alfa – Trend del RevPar medio ante e post contributo**

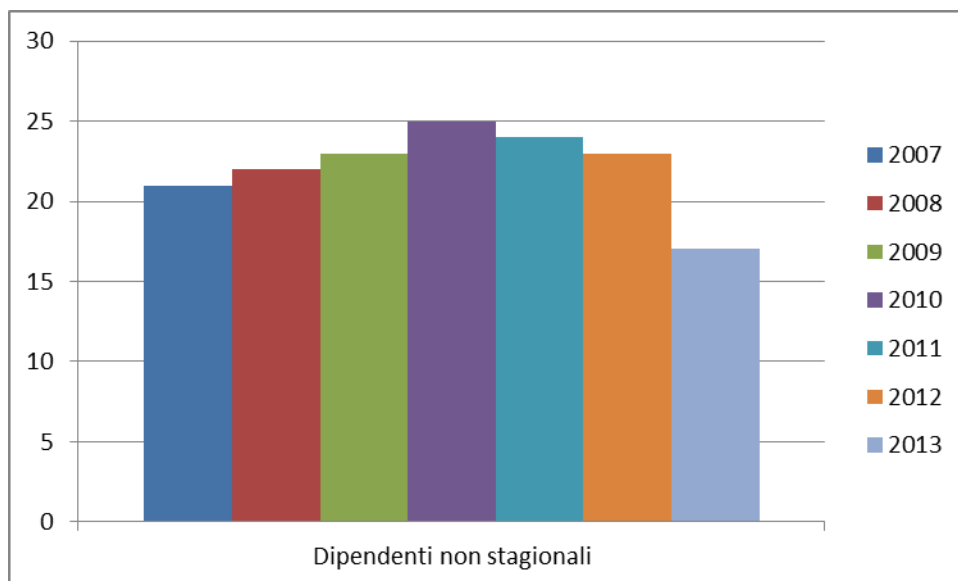


I valori sopra elencati possono essere così interpretati. Il tasso di occupazione delle camere della struttura risulta mediamente alto lungo tutto l'arco temporale considerato (2007-2010), ovvero pari al 72%, e tale valore medio, analizzato nella sua evoluzione triennale, diminuisce nel passaggio dal triennio ante contributo a quello successivo dal 76% al 68%. L'hotel Alfa presenta altresì una speculare diminuzione del RevPar medio.

Il risultato economico risulta essere meno soddisfacente nel triennio post 2010 perché, a fronte di un incremento seppur lieve nel medesimo periodo del valore medio del RM camera, l'occupazione della struttura è sensibilmente diminuita ed ogni camera rimasta invenduta, non potendo alimentare un magazzino fisico, risulta persa al 100%. In altri termini, non appare ben gestita la capacità invenduta e, per quanto di rilievo nel presente lavoro di ricerca, se l'obiettivo delle politiche commerciali e promozionali finanziate con i piani di investimenti agevolati dal contributo P.I.A. era quello di incrementare l'occupazione della struttura attraverso il richiamo della clientela, si può affermare da questa prima analisi che il contributo non sembra aver avuto un impatto positivo sulla performance economica dell'hotel Alfa.

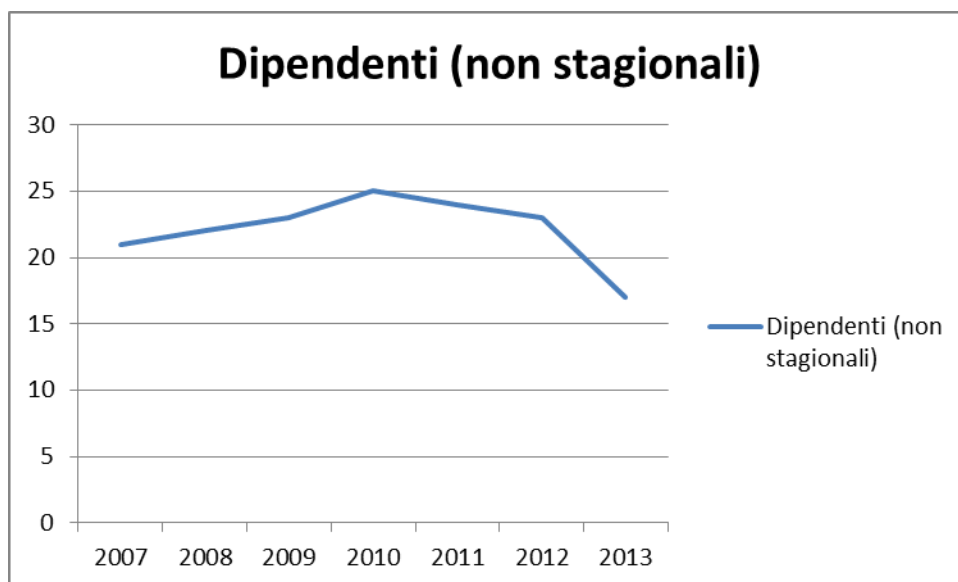
Con riferimento alla performance sociale del contributo, ovvero all'impatto della misura contributiva sul livello occupazionale dell'azienda Alfa, in termini di incremento/decremento del personale complessivamente impiegato, di seguito si rappresenta graficamente l'andamento di tale variabile nell'arco temporale complessivamente analizzato (2007-2013 – cfr. fig. 5.2.20, 5.2.21) e l'andamento dei valori medi nel periodo ante e post 2010. Si precisa che tutti i lavoratori dipendenti hanno un contratto non stagionale.

**Figura 5.2.20 Hotel Alfa: Lavoratori Dipendenti – n° unità**



Dati occupazione	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013	media
Dipendenti (non stagionali)	21	22	23	25	24	23	17	22,14

**Figura 5.2.21 Hotel Alfa: Trend dell'occupazione – 2007-2013**



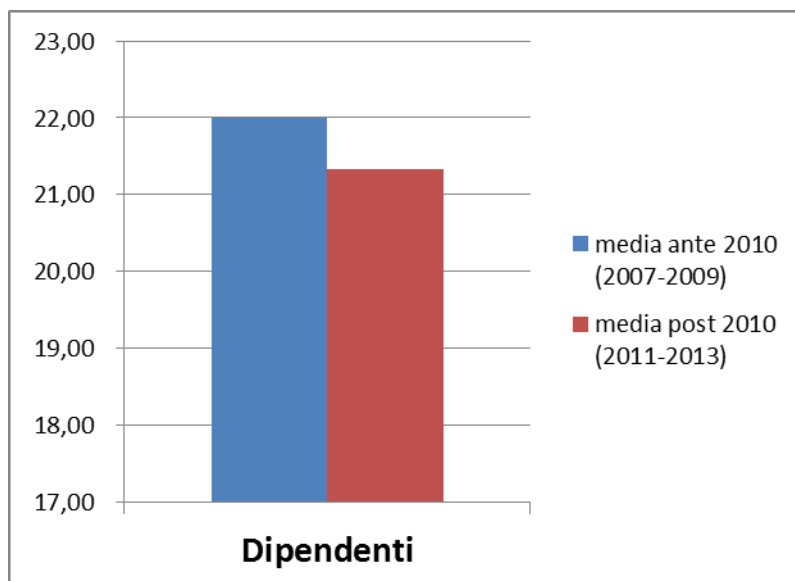
Con riferimento all'andamento della variabile occupazionale nell'intero arco temporale 2007-2013, risulta evidente dalle tabelle che precedono che l'hotel Alfa abbia impiegato un numero crescente di unità lavorative a partire dal 2007 fino al 2010, anno di ricezione del contributo P.I.A.; il numero massimo di unità osservato si rileva infatti esattamente nel 2010. A partire da tale anno l'occupazione di personale nella struttura decresce costantemente, fino all'esercizio 2013 in cui tale decremento è concretamente più intenso.

Con riferimento alla comparazione tra triennio ante e post 2010, di seguito si presentano graficamente i dati rilevati.

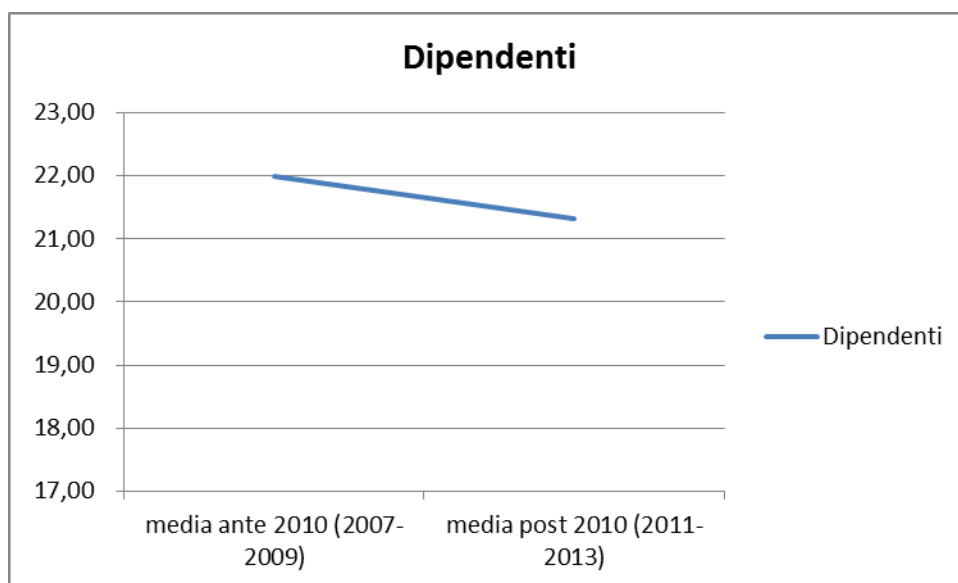
**Figura 5.2.22 Hotel Alfa: Valori medi occupazione pre e post contributo**

	Dipendenti
<b>2007</b>	21
<b>2008</b>	22
<b>2009</b>	23
<b>media ante 2010 (2007-2009)</b>	<b>22,00</b>
<b>2011</b>	24
<b>2012</b>	23
<b>2013</b>	17
<b>media post 2010 (2011-2013)</b>	<b>21,33</b>
<b>Scostamento media ante e post 2010 - %</b>	<b>- 3%</b>

**Figura 5.2.23 Hotel Alfa - Occupazione media pre e post contributo**



**Figura 5.2.24 Hotel Alfa - Trend Occupazione media pre e post contributo**



Con riferimento alla performance sociale del contributo, emerge pertanto quanto segue. L'occupazione media del personale nel corso dell'intero arco temporale osservato è stata pari a 22,14 unità lavorative, tutte non stagionali. Tale valore medio è sostanzialmente in linea con quello che si presenta nel triennio che precede l'ottenimento del

sussidio pubblico, pari a 22 (- 0,14). Nel triennio post contributo assistiamo ad una variazione di segno negativo (- 3%), attestandosi il valore medio delle unità impiegate a 21,33. Come si può notare dall'analisi delle tabelle sopra riportate, il contributo sembra aver impattato immediatamente in maniera positiva sull'occupazione del personale nell'anno 2010, ovvero nell'esercizio in cui il contributo è stato ricevuto dall'impresa e gli investimenti agevolati sono stati effettuati/conclusi. Nel triennio ante 2010, e già a partire dall'esercizio 2011, il livello occupazionale tende a peggiorare gradualmente, fino a sancire nel 2013 una diminuzione del 32% rispetto al personale impiegato nell'anno 2010.

Da tali prime indicazioni, il contributo P.I.A. 2007 non sembra aver impattato positivamente sull'hotel Alfa da un punto di vista sociale; ciò potrebbe significare che l'azienda non ha investito nell'ampliamento del personale le risorse finanziarie liberate dall'ottenimento del contributo, specie quelle a fondo perduto. L'impatto negativo si coglie non tanto nel mancato incremento delle unità lavorative nel triennio post agevolazione, ma nell'avvenuto licenziamento, in termini assoluti, di n° 8 unità dipendenti dall'anno di picco massimo dell'occupazione -2010- all'anno 2013 che segna il valore peggiore dell'arco 2007-2013. Per meglio comprendere il significato di tali dati, è necessario effettuare una valutazione comparata dei medesimi con quelli relativi alla performance economica e, soprattutto, con i dati qualitativi emergenti dalle interviste che meglio possono spiegare le ragioni alla base di tale trend.

ooooo

d) Analisi dei dati qualitativi: la performance del contributo nella percezione della struttura alberghiera

La raccolta di dati qualitativi tramite l'effettuazione delle interviste semi-strutturate ha consentito lo sviluppo di un'analisi più approfondita del contesto nel quale si è creata la necessità di richiesta del contributo e il suo iter, dalla ricezione fino alla conclusione della misura. Tale analisi permette di valutare la produttività del contributo

pubblico accedendo direttamente al punto di vista delle strutture coinvolte, offrendo una lettura complementare rispetto a quella quantitativa-economica più sopra esposta. L'analisi qualitativa, come già in precedenza precisato, riguarderà taluni aspetti predefiniti che di seguito vengono riportati congiuntamente alle parole più significative spese a riguardo dal direttore dell'hotel.

Con riferimento alla capacità del contributo di stimolare l'azienda ad effettuare investimenti *addizionali* rispetto alla programmazione esistente, il direttore ha affermato che il contributo ha sostenuto l'effettuazione di investimenti che sarebbero comunque stati intrapresi, in quanto necessari per l'avvio dell'attività. Pertanto il contributo non ha finanziato degli investimenti addizionali e i medesimi non sono stati anticipati per poter usufruire della misura. Il sussidio, nell'opinione dell'intervistato, ha avuto un impatto positivo generale sulla clientela e sul fatturato grazie alla massiccia attività commerciale (spesa pubblicitaria e promozionale) col medesimo finanziata.

Con riferimento al monitoraggio della misura da parte dell'azienda, la struttura ha dato incarico a un consulente esterno di gestire tutti gli aspetti burocratici connessi al finanziamento; il ricorso a tale consulenza e la sua onerosità, sono stati inevitabili vista l'enorme quantità di dati richiesti dalla regione in sede di rendicontazione. Per quanto concerne nello specifico il rapporto impresa-regione nella gestione del contributo, il direttore ha affermato che l'unico monitoraggio effettuato sull'hotel Alfa è stato la rendicontazione, senza alcuna verifica nel merito degli investimenti in corso. Il punto di forza della misura è stato individuato dall'intervistato unicamente nella caratteristica del fondo perduto che viene concesso. Viceversa, il punto di debolezza è stato l'eccessiva burocrazia e i tempi lunghi d'attesa per l'erogazione di tutte le tranche del sussidio. L'eccessiva burocrazia è stata generata dalla gestione della misura affidata a un istituto di credito operante fuori dalla Sardegna, il che ha comportato la richiesta alla struttura di numerosi registri e informazioni spesso inutili e non collegate con l'attività dell'albergo. Un ulteriore aspetto negativo è stato infine rilevato nella circostanza che la formazione del personale è stata fatta obbligatoriamente con i corsi a catalogo della regione, i quali



sono risultati assai più onerosi rispetto a quelli offerti dal mercato.

Con riguardo, infine, alla valutazione complessiva dell'utilità del contributo pubblico ricevuto, si presenta di seguito la scala di Likert compilata dal direttore:

**( 1 = per niente, 2= poco, 3= sufficiente, 4= molto, 5 = moltissimo)**

<b>Scala di Likert</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Allungamento del periodo di apertura della struttura	x				
Destagionalizzazione del fenomeno turistico	x				
Miglioramento delle performance economiche della struttura		x			
Miglioramento delle performance sociali della struttura (occupazione)		x			

Con riferimento ai primi due aspetti valutati, l'impatto è nullo perché l'hotel Alfa, come specificato nella presentazione delle caratteristiche generali, è aperto tutto l'anno e non effettua una suddivisione tariffaria tra alta e bassa stagione. Per quanto riguarda la performance economica, l'intervistato ha specificato che il contributo ha impattato *poco* (2/5) e solo nella misura in cui ha consentito nell'immediato il conseguimento di un maggior ricavo medio:

*“..il posizionamento marketing e commerciale che abbiamo assunto ci aveva consentito di entrare nel mercato con un prezzo basso, portando quindi via clienti alla concorrenza e consentendoci di aumentare la tariffa gradualmente; ci aveva consentito di aumentare il ricavo medio camera, non tanto il tasso di occupazione delle camere”.*

Con riferimento all'occupazione dei dipendenti l'intervistato ha riferito che la misura ha impattato poco perché ha consentito nell'immediato (2010) l'assunzione di due nuove unità, tra cui la responsabile commerciale che gestì, da esterna, l'investimento in marketing e pubblicità, ma già dal 2011 a causa della crisi che ha coinvolto tutto il mer-

cato internazionale, il personale è stato ridotto.

ooooo

Dall'analisi più sopra prospettata possono essere colti i seguenti aspetti.

Il contributo P.I.A. 2007 ha avuto sull'Hotel Alfa un impatto positivo solamente nell'immediato, e ciò sia in termini di performance economica che sociale. Da un punto di vista economico, a fronte di un miglioramento peraltro contenuto del ricavo medio camera nel triennio post 2010, gli altri indicatori di performance della struttura - tasso di occupazione camere e ricavo medio per camera disponibile -, hanno avuto un andamento negativo e una decrescita, in parte ricollegabile, secondo il direttore, alla congiuntura di mercato negativa degli ultimi anni, e in parte riferibile alla cattiva gestione da parte della Regione del rapporto pubblico-privato.

Specificamente, l'intervistato sostiene che i benefici del contributo siano stati annullati dal contributo stesso, nella misura in cui la regione ha imposto, con riferimento agli investimenti in Formazione Aziendale, l'effettuazione di corsi a catalogo del tutto antieconomici per l'azienda e invero assai onerosi. Ciò ha avuto un impatto indiretto anche sulle tariffe da applicare, che la struttura ha dovuto mantenere elevate nonostante il trend decrescente del tasso di occupazione camere, con susseguente influenza negativa sul RevPar, anch'esso decrescente a partire dall'esercizio 2011, e sulla capacità di sostenere i costi collegati al personale, che già dall'esercizio successivo all'erogazione del contributo sono stati necessariamente tagliati.

Nel caso di specie, utilizzando le parole dell'intervistato

*“è inutile un contributo agli investimenti aziendali, che servono nell'immediato, se poi tutti i fondi destinati agli eventi regionali e locali, che sono quelli che portano il turismo, sono stati tagliati negli anni. E per noi che siamo una struttura business (...), prima ancora di concedere un contributo per migliorare l'offerta ricettiva, avrebbero dovuto utilizzare queste risorse pubbliche per migliorare il sistema dei trasporti e ren-*

*dere raggiungibile questa zona, che purtroppo è servita in modo carente dai mezzi pubblici”.*

A fronte di un'utilità immediata, pertanto, il contributo non sembra aver apportato alcun accrescimento di valore nella struttura alberghiera in esame; sembra piuttosto emergere un importante spunto di riflessione e analisi, ovvero la necessità che la regione, così come gli altri enti pubblici di riferimento (comune, provincia, etc.), dovrebbero valutare meglio la *destinazione delle risorse* a livello territoriale e soprattutto i *bisogni delle aziende* al momento della strutturazione di una misura di sussidio, affinché questa possa apportare benefici duraturi all'interno dell'azienda e, di riflesso, nel territorio in cui opera.

ooooo

### 5.3 - Il caso di studio *Hotel Beta*

#### a) Caratteristiche generali della struttura

La struttura alberghiera *Beta* è un hotel-residence con sede a Cagliari, in un quartiere residenziale situato a circa 4 chilometri di distanza dal centro del capoluogo. Si tratta di una hotel a 3 stelle che ha avviato la propria attività ricettiva a partire dal mese di dicembre 1981, nella veste giuridica della società a responsabilità limitata. Nello specifico l'hotel *Beta*, ha avviato la propria attività ricettiva unicamente nella forma del residence, ovvero come struttura residenziale dotata di stanze con angolo cottura. Solo a partire dai primi anni del 2000, la struttura ha iniziato a vendere le camere anche come hotel, quindi per soggiorni brevi e con un servizio di bed and breakfast classico. L'intervista con il *Revenue Manager* della struttura è stata condotta nel mese di settembre 2015.

Le caratteristiche generali della struttura sono le seguenti:

- ☐ Anno apertura: 1981
- ☐ Numero totale di piani: 6
- ☐ Numero totale di camere: 122
- ☐ Numero totale di camere con un solo letto: 23
- ☐ Numero totale di camere con soli letti matrimoniali: 99
- ☐ Numero totale di camere per non fumatori: nessuna, in tutte le camere è concesso fumare
- ☐ Numero totale di camere per soggetti portatori di disabilità fisiche: 80

L'hotel *Beta* è una struttura aperta tutto l'anno, con un sistema tariffario basato sul revenue management e con una differenziazione tra alta e bassa stagione rilevabile essenzialmente nel periodo dell'anno che va da luglio a settembre, e nei giorni a cavallo di

capodanno, entrambi periodi di alta stagione. Adottando una politica di prezzi variabili, la struttura si ritrova spesso a praticare tariffe medio-alte in periodi non tendenzialmente di alta stagione (ad esempio aprile-maggio).

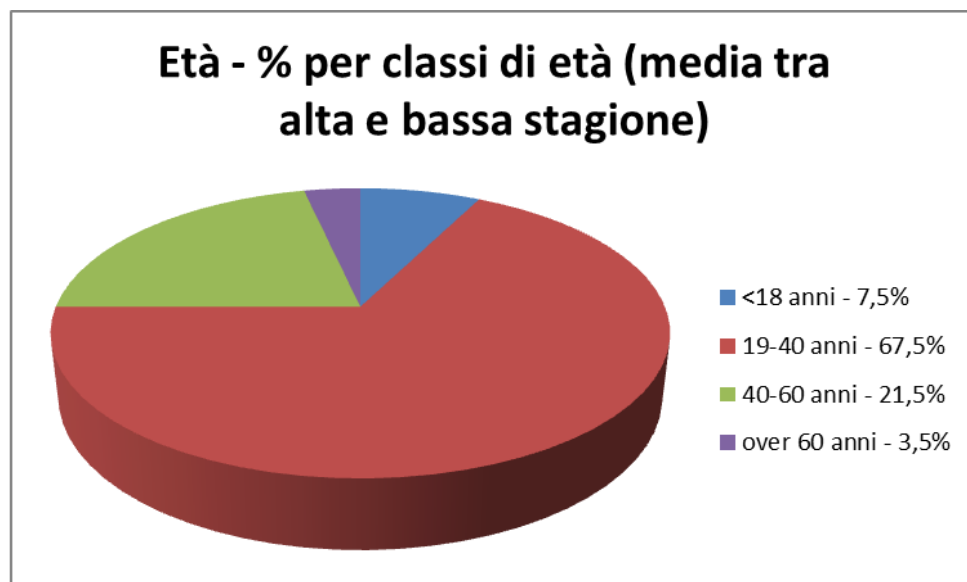
Per quanto concerne la caratteristica della Domanda dei clienti, il target di clientela è prevalentemente di tipo leisure, anche se, come si evince dalla fig. 5.3.1 che segue, la tipologia di ospiti varia nettamente a seconda che si tratti di un periodo di alta o bassa stagione: nel primo, la prevalenza della domanda è senza dubbio di tipo leisure (70%), mentre nel secondo la clientela business copre il segmento maggiore (60%). La durata media del soggiorno in notti presso la struttura è pari a 2,5 notti in bassa stagione e a 4,5 in alta stagione. Nel periodo autunnale-invernale la domanda proviene principalmente da soggetti trasfertisti che si spostano per esigenze di lavoro, mentre nel periodo dell'alta stagione la clientela è principalmente caratterizzata da nuclei familiari. La preponderanza della domanda turistica della struttura attiene a soggetti facenti parte della fascia d'età ricompresa tra i 19 e i 40 anni, specialmente di provenienza italiana.

Il canale principale di prenotazione e acquisto delle camere è il contatto diretto con la struttura che avviene tramite mail o telefono, mentre quello secondario discende dai portali internet (Booking, Trivago, etc.). Il tempo medio di anticipo della prenotazione è di 3 giorni in bassa stagione e 8 giorni in alta stagione. Le principali caratteristiche della domanda turistica dell'hotel Alfa possono essere graficamente rappresentate come segue.

**Figura 5.3.1 Hotel Beta – Caratteristiche della Domanda Turistica**

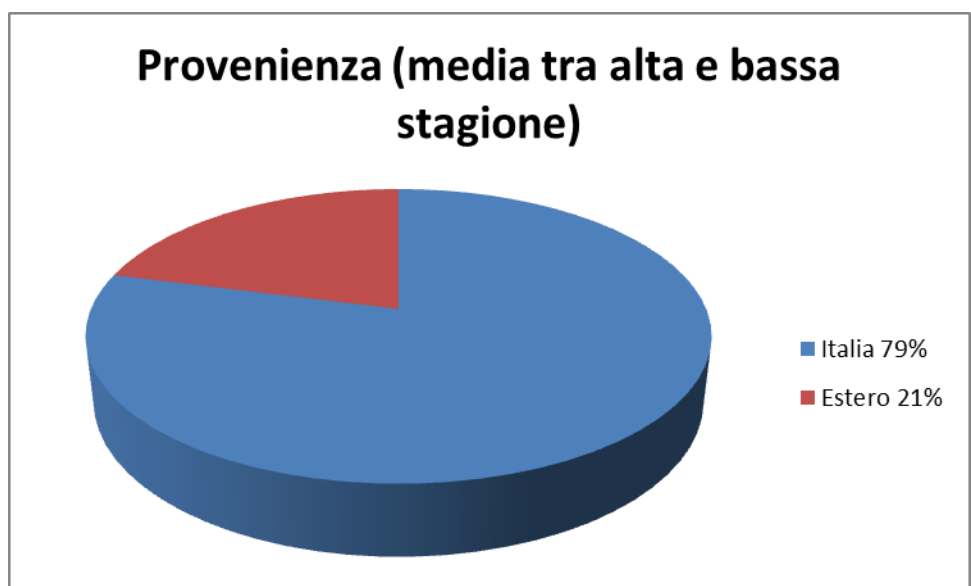
Caratteristiche Domanda Turistica		Bassa stagione	Alta Stagione
Età (percentuali per classi di età)	<18 anni	5%	10%
	19-40 anni	65%	70%
	40-60 anni	28%	15%
	over 60 anni	2%	5%
Provenienza in percentuale	Italiani	88%	70%
	Stranieri	12%	30%
Motivazione principale	Business	60%	30%
	Leisure	40%	70%
Anticipo medio prenotazione - n° giorni		3	8
Canale prevalente di prenotazione/acquisto (sito web / T.O. etc.)		Canale diretto (mail/telefono) - portali internet	Canale diretto (mail/telefono) - portali internet

**Figura 5.3.2 Hotel Beta - Età della clientela**



<b>Domanda Turistica</b>	<b>&lt;18 anni</b>	<b>19-40 anni</b>	<b>40-60 anni</b>	<b>over 60 anni</b>
<b>Età - % per classi di età (media tra alta e bassa stagione)</b>	7,5%	67,5%	21,5%	3,5%

**Figura 5.3.3 Hotel Beta - Provenienza della clientela**



<b>Domanda Turistica</b>	<b>Italia</b>	<b>Estero</b>
<b>Provenienza (media tra alta e bassa stagione)</b>	79,00%	21,00%

**Figura 5.3.4 Hotel Beta - Target della clientela**



Domanda Turistica	Business	Leisure
Target Clientela	45%	55%

L'hotel ha un'articolazione in dipartimenti e precisamente: camere, ristorante, sala congressi, tennis club, piscina e sala danza. Il dipartimento camere, ristorante e la sala congressi sono gestiti dalla struttura, mentre la piscina e la sala danza sono dipartimenti dati in gestione a terzi, pertanto non rappresentano dei centri di ricavo dell'hotel. La struttura dispone complessivamente di 122 camere, 100 posti a sedere nel ristorante e 3 sale convegni per complessivi 300 posti a sedere, con capienza minima 25 posti e massima 200. Il numero di ore di apertura giornaliera del ristorante è in media pari a 3.

L'hotel Beta pratica dall'anno 2013 una politica di prezzi dinamici, gestiti, come detto, attraverso un sistema di revenue management. Il prezzo medio di una camera, tenuto conto che il medesimo può variare repentinamente nell'arco di una stessa giornata in quanto collegato a dinamiche di domanda last minute, varia tra i 49,00 e i 69,00 euro rispettivamente tra alta e bassa stagione; entrambe le tariffe subiscono un incre-



mento medio di circa 10,00 euro quando nel prezzo è compresa la colazione.

Vengono rilevati dalla struttura gli indicatori tipici del revenue management, quali il tasso di occupazione camere, il ricavo medio camera e il ricavo per unità di inventario disponibile – RevPar, e il Revpash, ovvero l'indicatore di redditività tipico del dipartimento *ristorante*. Tutti gli indicatori sopra indicati vengono rilevati in forma disaggregata per dipartimento e, sostanzialmente, le rilevazioni riguardano il dipartimento *camere*.

Con riferimento alla spesa turistica, il revenue manager dell'hotel Beta non ha saputo fornire i dati relativi alla stima in percentuale delle voci di spesa della clientela, intese come spese per attività extra, con esclusione cioè delle voci relative a pernottamento, cibo e bevande.

ooooo

#### b) Il contributo pubblico ricevuto

L'hotel Beta ha partecipato al Bando P.I.A. 2007 e la domanda di agevolazione presentata ha avuto esito positivo con contestuale autorizzazione all'avvio anticipato dei Piani di Sviluppo Aziendale ai sensi del D.G.R. n. 7405/553 del 14.12.2007. L'azienda ha ottenuto un contributo in conto capitale di ammontare complessivamente pari a euro 74.978,98, erogato esclusivamente nella forma del fondo perduto, e destinato nello specifico all'effettuazione di Investimenti Produttivi.

Graficamente l'agevolazione ammessa può essere così rappresentata:

**Figura 5.3.5 Hotel Beta – Destinazione contributo P.I.A. 2007**



Nello specifico, tale contributo è stato destinato come segue:

- Realizzazione di una postazione Internet Point;
- Ristrutturazione della reception e della hall di ingresso;
- Ristrutturazione della sala Bar-Colazioni;
- Ristrutturazione di n. 2 sale convegni;
- Ristrutturazione di n. 8 camere.

Come si evince dalla ripartizione che precede, l'hotel Beta ha richiesto il contributo per effettuare un miglioramento in termini di accoglienza della struttura, circoscrivendo buona parte del sussidio al restyling delle zone comuni (reception, bar, sala convegni) e solo una minima parte alla ristrutturazione delle camere. La struttura, invero non eccessivamente datata, ha investito soprattutto nell'offerta di servizi alla clientela, attraverso la costruzione della postazione internet point.

I dati ottenuti tramite l'effettuazione dell'intervista semi-strutturata e la somministrazione del questionario al revenue manager dell'hotel Beta, sono stati sottoposti ad un'analisi quantitativa e qualitativa che viene di seguito presentata.

ooooo

c) Analisi dei dati quantitativi: performance economica e sociale del contributo

La valutazione della performance economica e sociale del contributo pubblico ricevuto dall'hotel Beta, è stata effettuata attraverso la rilevazione del tasso di occupazione camere - *TO*, del ricavo medio per camera - *RMC*, del ricavo medio per camera disponibile - *RevPar* e del ricavo medio per coperto disponibile all'ora - *RevPash*. Tutti gli elementi per il calcolo degli indicatori e la valutazione dei medesimi sono stati forniti dall'azienda attraverso il dataset organizzato su fogli elettronici di calcolo Excel. L'anno X di partenza che rappresenta la discriminante tra performance aziendale antecedente e successiva alla ricezione del sussidio è il 2010. In tale esercizio l'hotel Beta ha concluso l'investimento agevolato e materialmente ricevuto il contributo finanziario dalla Regione. Di seguito si presentano i risultati dell'analisi quantitativa in esame.

<b>Dati - performance economica</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ricavi totali - Dipartimento Camere	1.434.131,00	1.610.444,00	1.380.747,00	1.405.650,00	1.262.471,00	988.850,00	1.158.196,00
Ricavi totali - Dipartimento Ristorante	280.000,00	300.000,00	250.000,00	245.000,00	265.000,00	250.000,00	250.000,00
Camere disponibili - Dipartimento Camere	45.990	45.990	45.990	45.990	45.625	45.625	44.530
Camere vendute - Dipartimento Camere	34.493	36.792	34.493	35.872	31.938	29.656	30.280
Posti a sedere disponibili - Dipartimento Ristorante	36.500	36.500	36.500	36.500	36.500	36.500	36.500
Coperti venduti - Dipartimento Ristorante	14.600	14.600	12.775	12.775	12.775	10.950	10.950
N. ore giornaliere apertura Ristorante	3	3	3	3	3	3	3

Le rappresentazioni grafiche che seguono riportano l'andamento degli indicatori del dipartimento camere e ristorante nell'arco temporale 2007-2013, con l'esposizione congiunta dei trend di crescita.

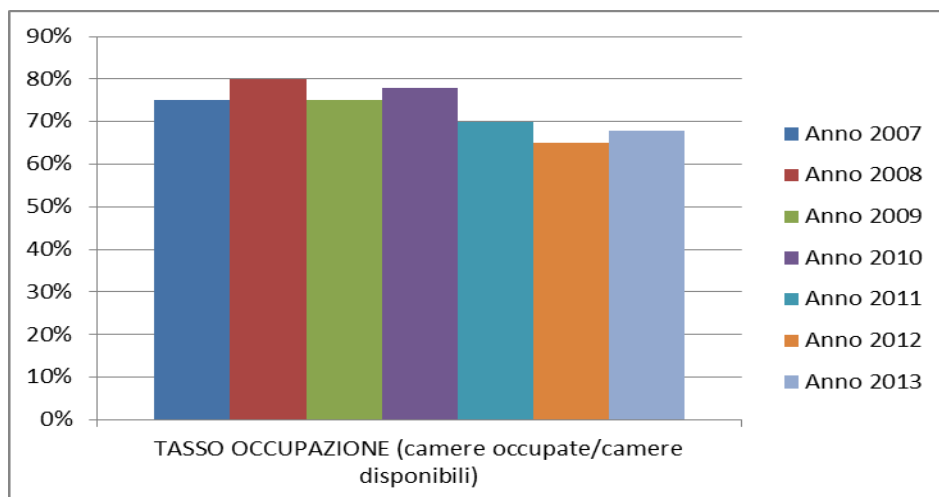
**Figura 5.3.6 Hotel Beta – Sintesi della performance economica 2007-2013**

<b>Dati - performance economica dipartimento camere</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere)	0,75	0,80	0,75	0,78	0,70	0,65	0,68
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	41,58	43,77	40,03	39,19	39,53	33,34	38,25
RevPar (T.O.*R.M.C.)	31,18	35,02	30,02	30,56	27,67	21,67	26,01

<b>Dati - performance economica dipartimento ristorante</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
RevPash (Ricavi totali/coperti disponibili/ore apertura ristorante)	2,56	2,74	2,28	2,24	2,42	2,28	2,28

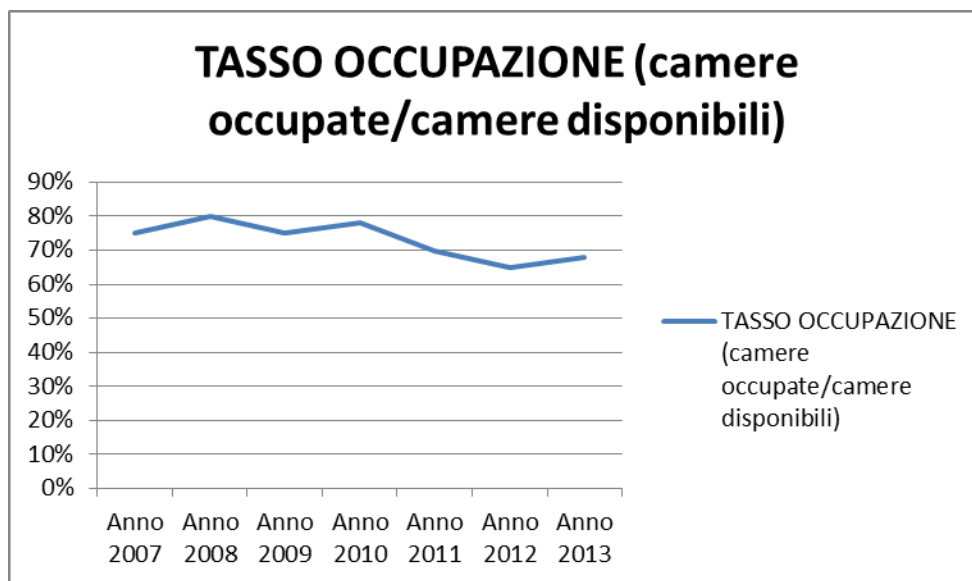
Nello specifico, partendo dall'analisi del tasso di occupazione camere - TO, tale indicatore mostra un andamento fluttuante nel corso del periodo 2007-2013, attestandosi sul valore massimo dell'80% nel 2008, segnando una ripresa nel corso dell'anno 2010 e una decrescita graduale a partire dall'anno 2011, con una variazione negativa tra il valore massimo del 2008 e quello minimo del 2012 pari a 15 punti percentuali. Il 2013 segna invece una lieve ripresa.

**Figura 5.3.7 Hotel Beta: Tasso di occupazione camere – dati in percentuale**



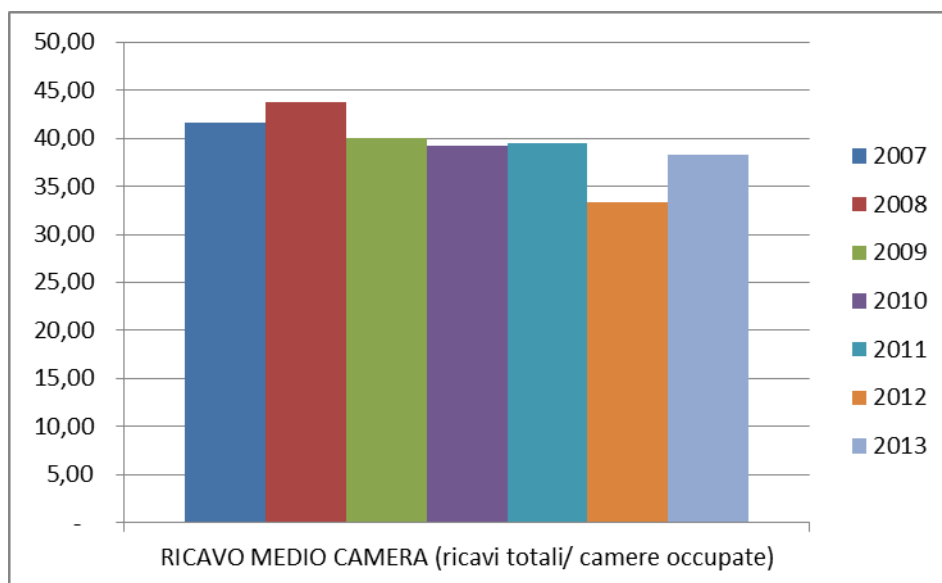
Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	75%	80%	75%	78%	70%	65%	68%

**Figura 5.3.8 Hotel Beta: Trend del Tasso di occupazione camere – 2007-2013**



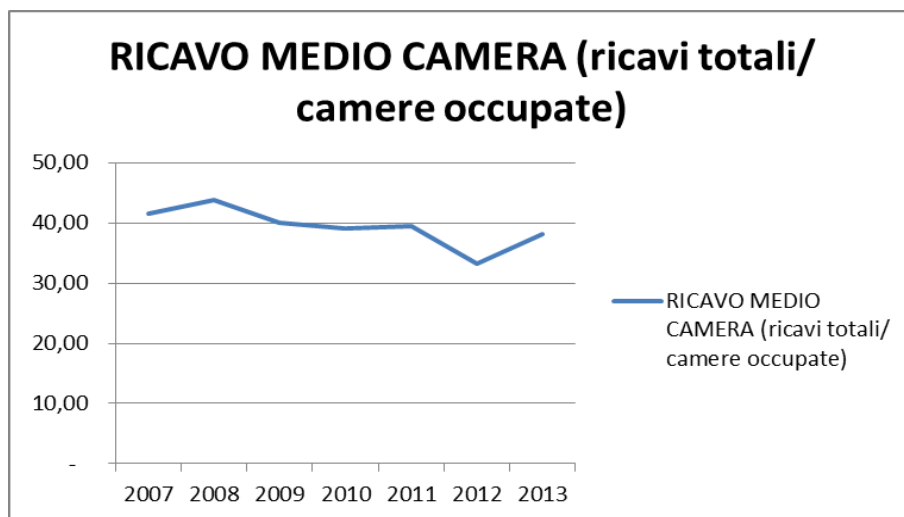
Con riferimento al ricavo medio camera – RM, a fronte di un valore massimo rilevato nel 2008 pari a euro 43,77, nel corso del periodo 2007-2013 si denota un andamento fluttuante anche per tale indice. Dall'esame dei grafici che seguono, si evince infatti che il RM, ovvero le politiche di prezzo praticate dalla struttura peggiorano nel biennio 2009-2010, per poi avere una ripresa nell'esercizio successivo all'ottenimento del contributo e decrescere nuovamente nel 2012. Il 2013, così come rilevato per il TO, rappresenta un anno di ripresa positiva della performance.

**Figura 5.3.9 Hotel Beta: Ricavo Medio Camera – Valori in €**



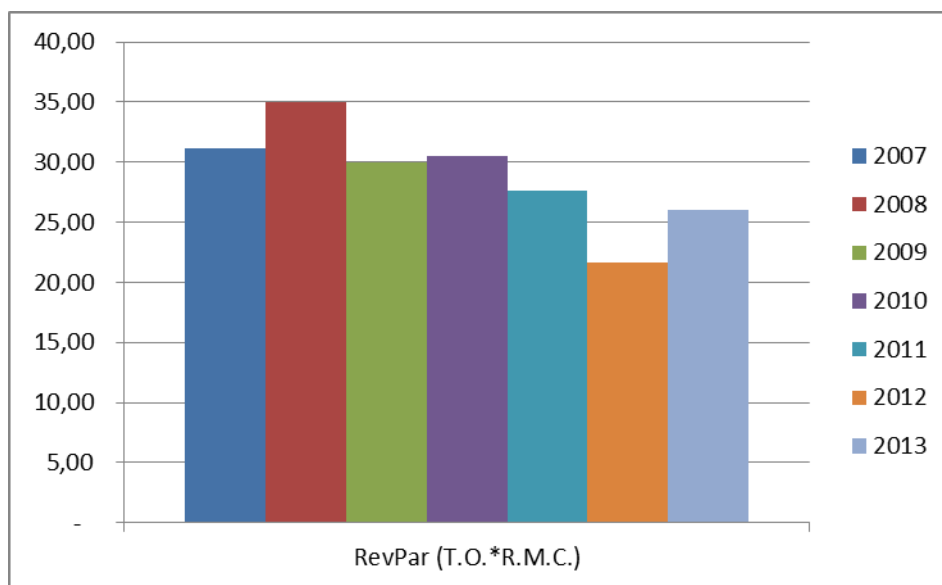
Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	41,58	43,77	40,03	39,19	39,53	33,34	38,25

**Figura 5.3.10 Hotel Beta: Trend del Ricavo Medio Camera – 2007-2013**



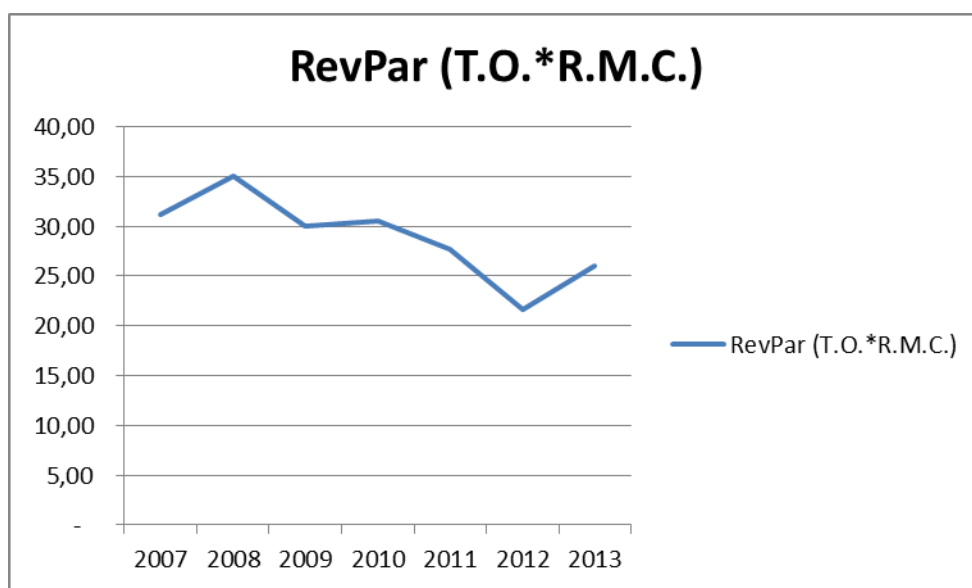
Per quanto riguarda il ricavo medio per camera disponibile - RevPar, tale indicatore mostra un andamento variabile nel corso del periodo 2007-2013 ed esattamente in linea con quello del tasso di occupazione camere, attestandosi sul valore massimo di euro 35,02 nel 2008, segnando una ripresa nel corso dell'anno 2010 e una decrescita negli anni post ricezione del contributo, con uno scostamento negativo tra il valore massimo del 2008 e quello minimo del 2012 pari a 13,35 euro (-38%). Anche in questo caso, nel 2013 si registra una lieve ripresa.

**Figura 5.3.11 Hotel Beta: RevPar – Valori in €**



Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
RevPar (T.O.*R.M.C.)	31,18	35,02	30,02	30,56	27,67	21,67	26,01

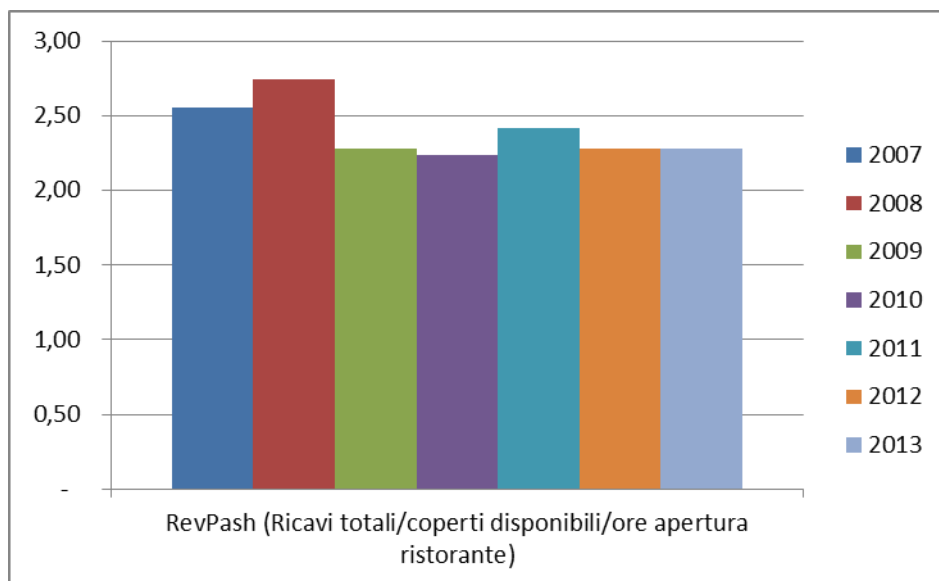
**Figura 5.3.12 Hotel Beta: Trend del RevPar – 2007-2013**



Con riferimento al dipartimento ristorante, anche l'indicatore di performance RevPar ha il suo anno migliore nel 2008, per poi decrescere nel biennio 2009-2010 e riprendersi nel 2011. Il 2012 e il 2013 presentano un andamento costante.

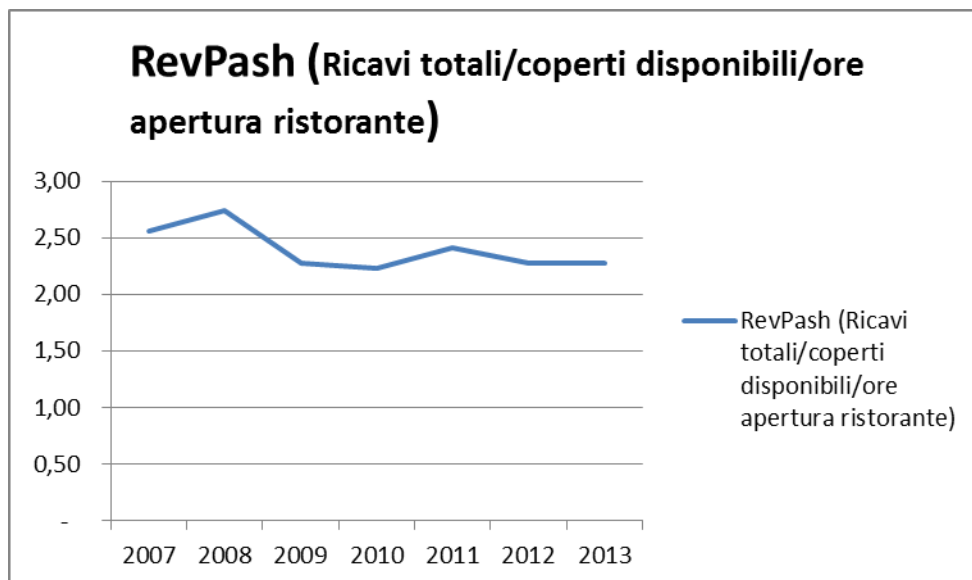


**Figura 5.3.13 Hotel Beta: RevPash – Valori in €**



Dati - performance economica dipartimento ristorante	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
RevPash (Ricavi totali/coperti disponibili/ore apertura ristorante)	2,56	2,74	2,28	2,24	2,42	2,28	2,28

**Figura 5.3.14 Hotel Beta: Trend del RevPash – 2007-2013**



Per poter meglio comprendere quale sia stato l'andamento della performance economica nell'arco temporale antecedente e successivo all'ottenimento del contributo, si procede adesso ad una valutazione comparata dei valori medi di ciascun indicatore nel triennio ante P.I.A. 2007 (2007, 2008 e 2009) e post contributo (2011, 2012 e 2013). Prima ancora di effettuare la valutazione per singolo indicatore, si riporta alla fig. 5.3.15 che segue, un prospetto riassuntivo dei valori medi per l'intero arco temporale 2007-2013.

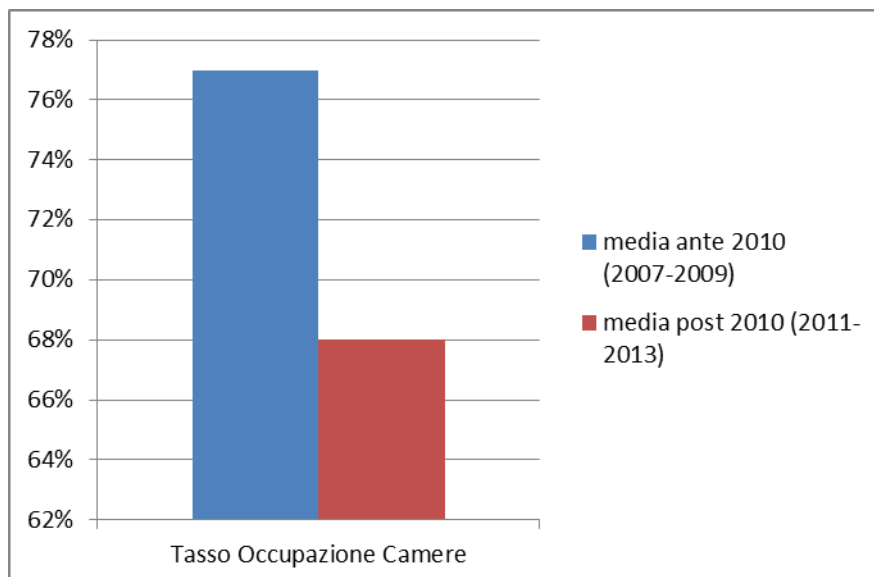
**Figura 5.3.15 Hotel Beta – Sintesi della performance economica media 2007-2013**

<b>Dati - performance economica dipartimento camere</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>media</b>
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	0,75	0,80	0,75	0,78	0,70	0,65	0,68	73%
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	41,58	43,77	40,03	39,19	39,53	33,34	38,25	39,38
RevPar (T.O.*R.M.C.)	31,18	35,02	30,02	30,56	27,67	21,67	26,01	28,88
<b>Dati - performance economica dipartimento ristorante</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>media</b>
RevPash (Ricavi totali/coperti disponibili/ore apertura ristorante)	2,56	2,74	2,28	2,24	2,42	2,28	2,28	2,40

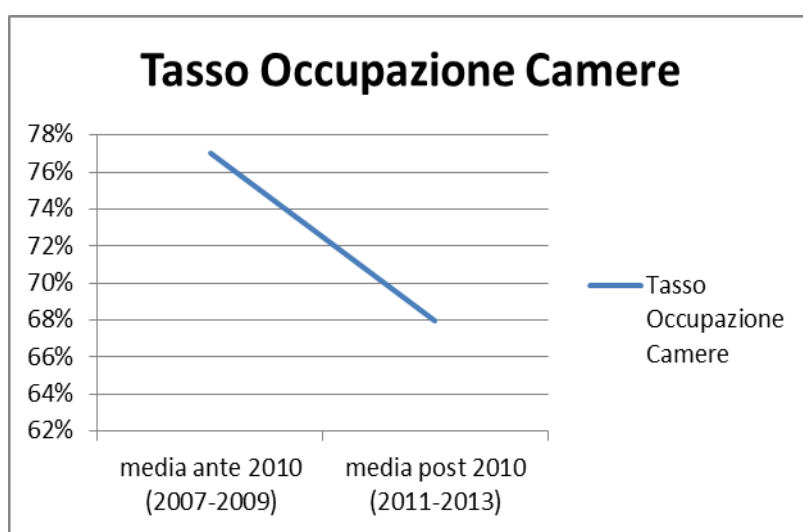
	<b>TO %</b>	<b>RM €</b>	<b>RevPar €</b>	<b>Revpash €</b>
2007	0,75	41,58	31,18	2,56
2008	0,80	43,77	35,02	2,74
2009	0,75	40,03	30,02	2,28
<b>2010</b>	<b>0,78</b>	<b>39,19</b>	<b>30,56</b>	<b>2,24</b>
<b>media ante 2010 (2007-2009) - %</b>	<b>77%</b>	<b>41,79</b>	<b>32,07</b>	<b>2,53</b>
<b>2010</b>	<b>0,78</b>	<b>39,19</b>	<b>30,56</b>	<b>2,24</b>
2011	0,70	39,53	27,67	2,42
2012	0,65	33,34	21,67	2,28
2013	0,68	38,25	26,01	2,28
<b>media post 2010 (2011-2013) - %</b>	<b>68%</b>	<b>37,04</b>	<b>25,12</b>	<b>2,33</b>
<b>scostamento valori medi in %</b>	<b>- 12%</b>	<b>- 11%</b>	<b>- 22%</b>	<b>- 8%</b>

Dalle tabelle sopra riportate, si evince che il tasso di occupazione camere ossia l'indice di utilizzo della capacità produttiva dell'hotel Beta, è diminuito mediamente nel triennio post contributo dell'12% rispetto al triennio ante contributo.

**Figura 5.3.16 Hotel Beta – TO medio ante e post contributo**

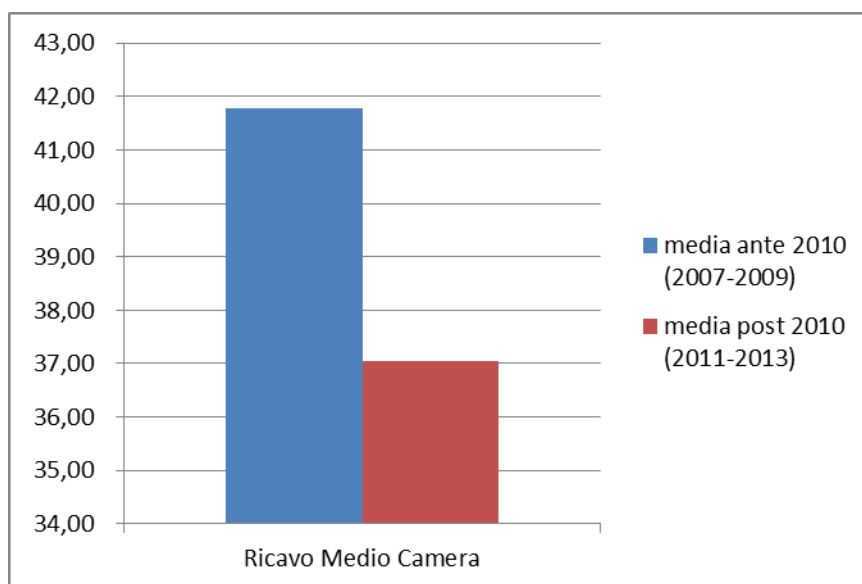


**Figura 5.3.17 Hotel Beta – Trend del TO medio ante e post contributo**

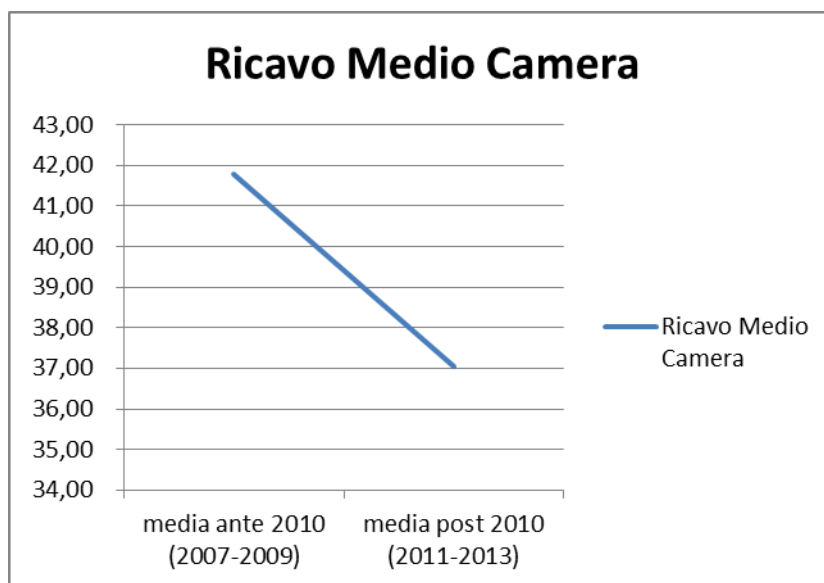


Anche i valori medi del ricavo medio camera riportano un peggioramento tra i due periodi, esattamente pari a – 11%.

**Figura 5.3.18 Hotel Beta – RM medio ante e post contributo**

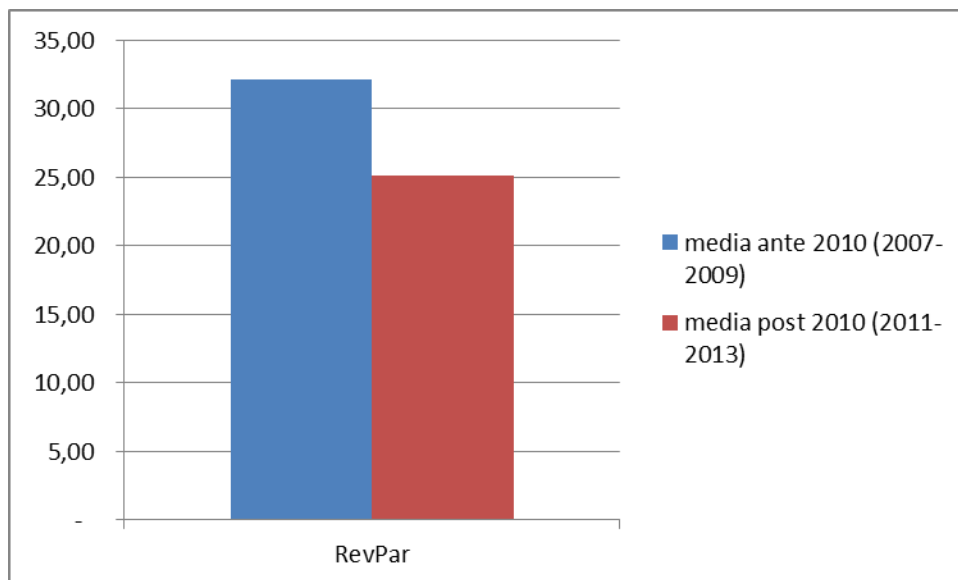


**Figura 5.3.19 Hotel Beta – Trend del RM medio camera ante e post contributo**

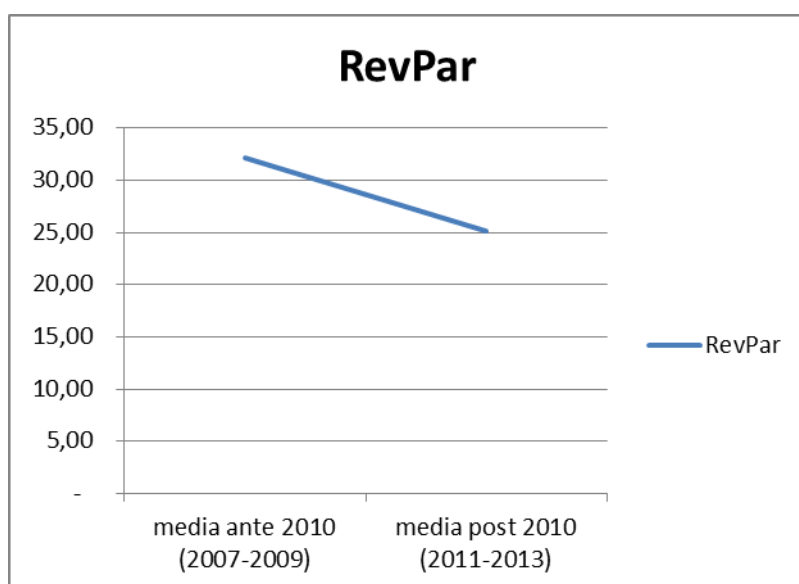


Il RevPar, ossia il contributo di ogni unità del reparto camere al fatturato del medesimo dipartimento, ha registrato un decremento del 22% dei valori medi tra i due periodi.

**Figura 5.3.20 Hotel Beta – RevPar medio ante e post contributo**

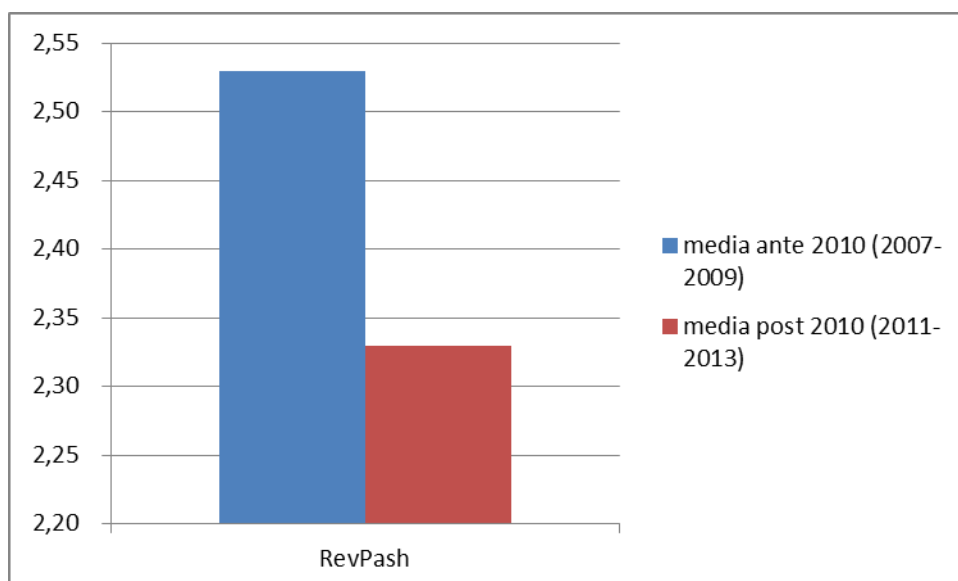


**Figura 5.3.21 Hotel Beta – Trend del RevPar medio ante e post contributo**

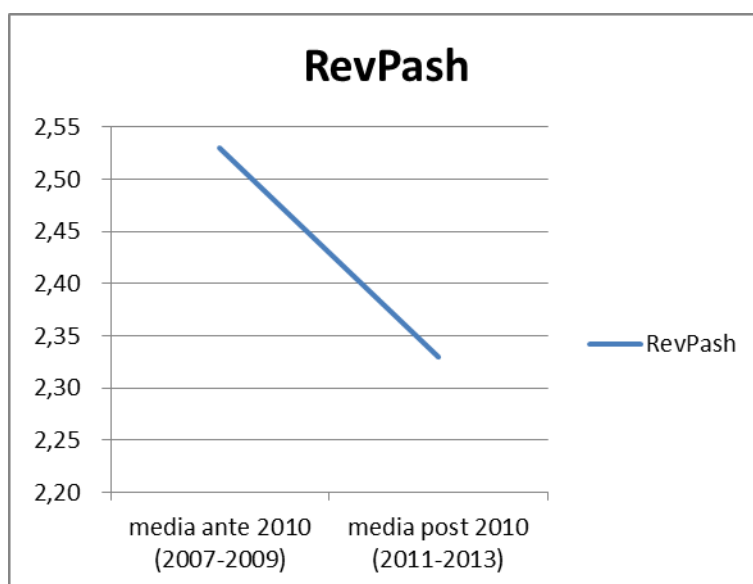


Infine, anche il RevPash segnala un peggioramento della performance del dipartimento ristorante a seguito dell'ottenimento del contributo, con un decremento dell'8%.

**Figura 5.3.22 Hotel Beta – RevPash medio ante e post contributo**



**Figura 5.3.23 Hotel Beta – Trend del RevPash medio ante e post contributo**



I valori sopra elencati possono essere così interpretati. Il tasso di occupazione delle camere della struttura è mediamente pari al 73% lungo tutto l'arco temporale conside-

rato (2007-2010), e tale valore medio, analizzato nella sua evoluzione triennale, diminuisce nel passaggio dal triennio ante contributo a quello successivo dal 77% al 68%.

L'hotel Beta presenta altresì una speculare diminuzione dei valori medi del ricavo medio camera e del RevPar. Il risultato economico risulta essere complessivamente meno soddisfacente nel triennio post 2010 sia con riguardo al dipartimento camere che con riferimento al dipartimento ristorante. Nell'anno di ottenimento del contributo e di conclusione degli investimenti, ovvero il 2010, il RevPar migliora rispetto all'esercizio precedente grazie a un contestuale incremento dell'occupazione camere, a discapito, per converso, del ricavo medio camera. Si desume dai dati che il contributo ha avuto un impatto positivo nel dipartimento camere nell'anno in cui il medesimo è stato ricevuto e gli investimenti ultimati, ma nel paragone tra performance pre e post sussidio, non si può non rilevare che la misura non ha apportato alcun beneficio durevole in termini di maggiore richiamo di clientela e di conseguente giro d'affari.

In altri termini, per quanto di rilievo nel presente lavoro di ricerca, se l'obiettivo delle politiche di miglioramento dell'offerta ricettiva finanziate con i piani di investimenti agevolati dal contributo P.I.A. era quello di incrementare l'occupazione della struttura attraverso il richiamo della clientela, si può affermare da questa prima analisi che il contributo non sembra aver avuto un impatto positivo sulla performance economica dell'hotel Beta.

Con riferimento alla performance sociale del contributo, ovvero all'impatto della misura contributiva sul livello occupazionale della struttura, in termini di incremento/decremento del personale complessivamente impiegato, come si evince dalle tabelle che seguono il sussidio non ha avuto alcuna influenza diretta o indiretta su tale aspetto. Valutando la performance ante e post contributo si assiste ad un miglioramento dell'occupazione del 3%, ma tale incremento si è verificato prima della partecipazione al bando, ovvero nel 2008, e pertanto non è riferibile all'impatto della misura contributiva.



**Figura 5.3.24 Hotel Beta: Lavoratori Dipendenti Dipartimento Camere – n° unità**

<b>Dati - occupazione dipartimento camere</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Dipendenti (stagionali)	15	15	15	15	15	15	15

**Figura 5.3.25 Hotel Beta: Lavoratori Dipendenti Dipartimento Ristorante – n° unità**

<b>Dati - occupazione dipartimento ristorante</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Dipendenti (stagionali)	3	5	5	5	5	5	5

Da tali prime indicazioni, il contributo P.I.A. 2007 non sembra aver impattato positivamente sull'hotel Beta da un punto di vista economico-sociale.

ooooo

*d) Analisi dei dati qualitativi: la performance del contributo nella percezione della struttura alberghiera*

Come esposto nel caso Alfa che precede, anche per l'hotel Beta l'analisi qualitativa è stata condotta col fine di pervenire ad una conoscenza più approfondita del contesto nel quale si è creata la necessità di richiesta del contributo e il suo iter, dalla ricezione fino alla conclusione della misura. Tramite tale analisi è possibile ottenere una lettura complementare rispetto a quella quantitativa-economica precedentemente esposta.

Con riferimento alla capacità del contributo di stimolare l'azienda ad effettuare investimenti aggiuntivi rispetto alla programmazione esistente, l'intervistato ha affermato che il contributo ha permesso di effettuare degli interventi che diversamente non sarebbero stati attuati, poiché il sussidio rappresentava l'unico canale di finanziamento possibile. L'intervento di restyling esisteva comunque nei programmi della proprietà, seppur caratterizzato dall'incertezza della copertura finanziaria; per tale motivo,

l'azienda ha anticipato l'effettuazione dell'investimento per poter usufruire dell'agevolazione.

Con riferimento al rapporto impresa-regione, il monitoraggio interno della misura è stato effettuato direttamente dalla proprietà senza alcun costo aggiuntivo di consulenza. La Regione ha richiesto solamente una rendicontazione contabile dell'attività di investimento, senza effettuare alcuna valutazione di merito né alcun controllo in loco. Il punto di forza della misura risiede nella possibilità che ha dato all'albergo di migliorare il prodotto offerto, miglioramento diversamente non conseguibile con i mezzi ordinari della struttura. In linea con quanto rilevato nel caso Alfa, anche l'hotel Beta lamenta come punto di debolezza l'eccessiva burocrazia connessa all'erogazione dei fondi, con un numero eccessivo di adempimenti a carico dell'albergo, sostanzialmente inutili e non coerenti con l'attività alberghiera e col fine stesso del contributo.

Con riguardo alla valutazione complessiva dell'utilità del contributo pubblico ricevuto, si presenta di seguito la scala di Likert compilata dall'intervistato:

**( 1 = per niente, 2= poco, 3= sufficiente, 4= molto, 5 = moltissimo)**

<b>Scala di Likert</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Allungamento del periodo di apertura della struttura	x				
Destagionalizzazione del fenomeno turistico		x			
Miglioramento delle performance economiche della struttura				x	
Miglioramento delle performance sociali della struttura (occupazione)	x				

Con riferimento al primo aspetto, l'impatto è nullo perché l'hotel Beta, come specificato nella presentazione delle caratteristiche generali, è aperto tutto l'anno; l'impatto è stato altresì minimo sulla destagionalizzazione del fenomeno turistico. Con riguardo alla performance economica, l'intervistato ha specificato che il contributo ha impattato *molto* (4/5) perché

*“il contributo ha permesso di migliorare il prodotto, di vendere meglio le stanze (...) il 2009 e il 2010 sono stati anni di forte crisi, e considerando che l'impatto dei costi fissi è diventato troppo incisivo, migliorare l'offerta con il contributo ci ha aiutato a rimanere sul mercato”.*

Il revenue manager ha precisato infatti che in concomitanza al manifestarsi della crisi economica generalizzata tra il 2009 e il 2010, i costi connessi alla tassazione soprattutto per l'IMU<sup>35</sup> e quelli relativi al personale, sono cresciuti esponenzialmente e per una struttura a tre stelle come l'hotel Beta, *“che punta sulla quantità più che sulla qualità dell'offerta”*, il contributo ha concesso un margine di miglioramento se non di sopravvivenza, che non si può rilevare direttamente dalla lettura dei dati economici, ma che ha consentito alla struttura di sopravvivere sul mercato nonostante *“i costi insostenibili”*.

Con riferimento all'occupazione dei dipendenti l'intervistato ha riferito che la misura ha impattato in maniera neutrale, non modificando la struttura del personale, che resta per tutti i sette esercizi analizzati stabilmente caratterizzato da dipendenti stagionali.

ooooo

---

<sup>35</sup> L'IMU, imposta municipale unica, è un'imposta del sistema tributario italiano applicata alla componente immobiliare dei patrimoni ed è stata introdotta nell'ambito della legislazione attuativa del federalismo fiscale con il d.lgs. n. 23 del 14 marzo 2011 (artt. 7, 8 e 9), pubblicato sulla G.U. n. 67 del 23 marzo 2011.

Dall'analisi più sopra prospettata possono essere colti i seguenti aspetti.

Il contributo P.I.A. 2007 ha avuto sull'Hotel Beta un impatto positivo nell'immediato, e ciò unicamente in termini di performance economica, poiché quella sociale non ha registrato alcuna variazione nei 7 anni considerati. Da un punto di vista economico, a fronte di un miglioramento peraltro contenuto del tasso di occupazione camere e del RevPar nell'immediatezza della ricezione del sussidio (anno 2010), tutti gli indicatori di performance della struttura, sia del dipartimento camere che del dipartimento ristorante, hanno conosciuto un andamento negativo e una decrescita, nel confronto tra triennio ante e post ricezione del contributo. Tale risultato può essere ricollegato alla crisi economica che nell'hotel Beta ha avuto un impatto preponderante nel biennio 2009-2010. Specificamente, l'intervistato ha sostenuto che il contributo ha avuto la sola utilità di consentire all'impresa di rimanere nel mercato nonostante i costi elevati e la contestuale carenza di domanda turistica. Nel caso di specie, utilizzando le parole dell'intervistato

*“il contributo non ha avuto un impatto eccessivo nella vita dell'albergo, ma è stato comunque utile. Il problema è che non si può più lavorare senza una detassazione importante; il turismo è l'unico mercato al mondo che funziona sempre, perché il bisogno del viaggio è fondamentale per l'uomo”.*

A fronte di un'utilità immediata, pertanto, il contributo non sembra aver apportato alcun accrescimento di valore nella struttura alberghiera in esame; sembra piuttosto emergere un importante spunto di riflessione e analisi, ovvero la necessità che le istituzioni pubbliche dovrebbero affiancare ai sussidi una politica efficace di detassazione in favore delle strutture alberghiere, sugli immobili e sul personale dipendente, perché diversamente, gli effetti positivi sul miglioramento dell'offerta ricettiva vengono completamente erosi dall'impatto preponderante della componente fiscale dei costi aziendali.

ooooo

## **5.4 - Il caso di studio *Hotel Gamma***

### *a) Caratteristiche generali della struttura*

L'Hotel Gamma è una struttura a quattro stelle situata a Pula, comune della provincia di Cagliari ad alta vocazione turistica, distante circa 35 chilometri dal capoluogo. Si tratta di un albergo, condotto nella forma della società a responsabilità limitata, che ha avviato la propria attività nell'anno 2003. L'intervista con il Direttore della struttura è stata effettuata nel mese di ottobre 2015, e alla medesima è seguita la compilazione e trasmissione del dataset contenente i dati necessari per la rilevazione quantitativa.

Le caratteristiche generali della struttura sono le seguenti:

- ☐ Anno apertura: 2003
- ☐ Numero totale di piani: 2
- ☐ Numero totale di camere: 57
- ☐ Numero totale di camere con un solo letto: 4
- ☐ Numero totale di camere con soli letti matrimoniali: 53
- ☐ Numero totale di camere per non fumatori: tutte
- ☐ Numero totale di camere per soggetti portatori di disabilità fisiche: 3

L'hotel Gamma è una struttura alberghiera aperta solamente in alcuni periodi dell'anno e con una differenziazione tra alta e bassa stagione articolata come segue: l'alta stagione va dal 27 di giugno al 21 di agosto, mentre la bassa stagione è suddivisa in due periodi distinti che vanno rispettivamente dal 1° aprile al 27 di giugno e dal 22 di agosto al 31 ottobre. Generalmente l'hotel resta aperto consecutivamente da aprile fino a fine ottobre, nella stagione tipicamente "turistica", e adotta pertanto una politica di prezzi stagionali.

Per quanto concerne le caratteristiche della *Domanda* dei clienti, la struttura si rivolge prettamente a viaggiatori che si spostano per motivi di vacanza e svago, sia in alta che in bassa stagione: nella prima, la domanda è quasi esclusivamente di tipo leisure (98%), mentre nella seconda la clientela il segmento business ricopre una quota lievemente più consistente 20%. In particolare, la domanda di tipo business discende unicamente dalla vicinanza al complesso industriale della raffineria SARAS S.p.a. che spesso organizza le cosiddette “fermate” dei dipendenti e l’hotel Gamma ospita in tali occasioni gruppi di 30-40 lavoratori per periodi che variano da uno a due mesi, aprendo sovente appositamente per tale richiesta qualora questa giunga nei periodi di chiusura dell’albergo.

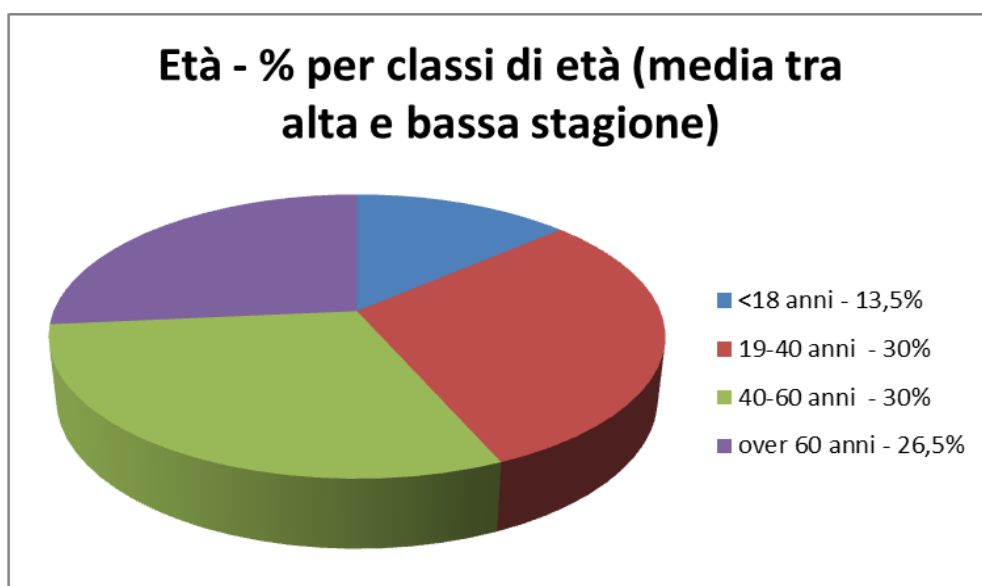
La durata media del soggiorno in notti presso la struttura è pari a 5 sia in bassa che in alta stagione. Nel periodo di bassa stagione la domanda di tipo leisure è ricollegabile a segmenti di clientela over 60 che si spostano principalmente tramite i gruppi, mentre nel periodo dell’alta stagione la clientela è principalmente caratterizzata da soggetti di età compresa tra i 40 e i 60 anni. Gli aspetti peculiari della domanda turistica, così come rappresentati dal direttore della struttura attraverso la compilazione del questionario somministrato al termine dell’intervista, sono sintetizzati alla figura 5.4.1 che segue.

**Figura 5.4.1 Hotel Gamma – Caratteristiche della Domanda Turistica**

<b>Caratteristiche Domanda Turistica</b>		<b>Bassa stagione</b>	<b>Alta Stagione</b>
<b>Età (percentuali per classi di età)</b>	<b>&lt;18 anni</b>	12%	15%
	<b>19-40 anni</b>	25%	35%
	<b>40-60 anni</b>	30%	30%
	<b>over 60 anni</b>	33%	20%
<b>Provenienza in percentuale</b>	<b>Italiani</b>	10%	20%
	<b>Stranieri</b>	90%	80%
<b>Motivazione principale</b>	<b>Business</b>	20%	2%
	<b>Leisure</b>	80%	98%
<b>Anticipo medio prenotazione - n° giorni</b>		20	60
<b>Canale prevalente di prenotazione/acquisto (sito web / T.O. etc.)</b>		O.T.A. – Tour Operator	O.T.A. – Tour Operator

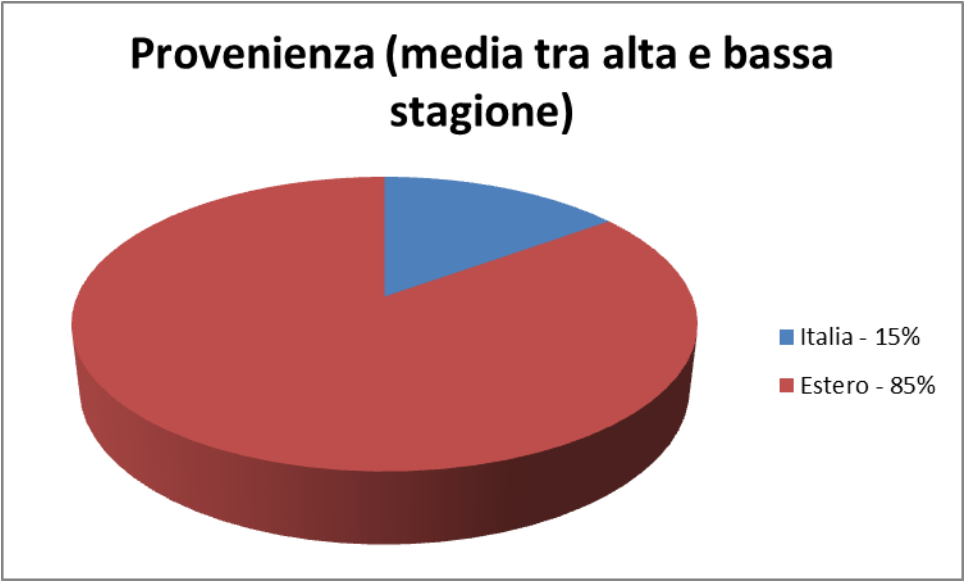
Come si evince dalla tabella che precede, la provenienza della domanda turistica della struttura in entrambi i periodi è prevalentemente straniera. Il canale principale di prenotazione e acquisto delle camere è quello dei portali e dei tour operator operanti in internet. Il tempo medio di anticipo della prenotazione è di 20 giorni in bassa stagione e 60 giorni in alta stagione. Le principali caratteristiche della domanda turistica riferibile Gamma possono essere graficamente rappresentate come segue.

**Figura 5.4.2 Hotel Gamma - Età della clientela**



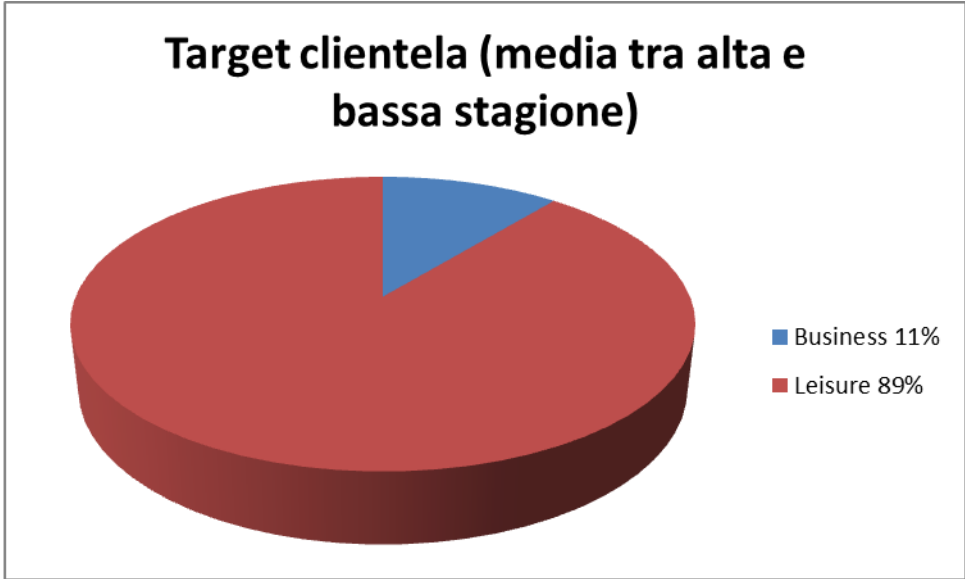
Domanda Turistica	<18 anni	19-40 anni	40-60 anni	over 60 anni
Età - % per classi di età (media tra alta e bassa stagione)	13,5%	30,0%	30,0%	26,5%

**Figura 5.4.3 Hotel Gamma - Provenienza della clientela**



Domanda Turistica	Italia	Estero
Provenienza (media tra alta e bassa stagione)	15%	85%

**Figura 5.4.4 Hotel Gamma - Target della clientela**





<b>Domanda Turistica</b>	<b>Business</b>	<b>Leisure</b>
<b>Target clientela (media tra alta e bassa stagione)</b>	11%	89%

L'hotel ha un'articolazione in dipartimenti, precisamente camere e ristorante. La struttura dispone complessivamente di 57 camere, 100 posti a sedere nel ristorante e una piccola sala convegni per 40/50 persone, che però non rappresenta un autonomo centro di costo e ricavo in quanto l'attività congressuale è considerata residuale e ininfluyente. Il numero di ore di apertura giornaliera del ristorante è in media pari a 9.

L'hotel Gamma pratica una politica di prezzi stagionali e il prezzo medio di una camera varia tra i 210,00 e i 310,00 euro rispettivamente tra bassa e alta stagione; tali tariffe subiscono un incremento medio di circa 30,00 euro ciascuna quando nel prezzo è compresa la colazione. Congiuntamente a tale politica che assume il ruolo preminente nella definizione delle tariffe, la struttura dal 2010 ne affianca una di prezzi variabili basati sull'andamento della domanda. L'albergo non ha implementato un sistema di gestione evoluto del tipo revenue management, ma effettua comunque un monitoraggio della domanda che permette di offrire prezzi scontati e promozioni, agendo sulle tariffe stagionali che quindi hanno dei margini di manovra per affrontare le minori richieste esclusivamente della bassa stagione.

In alta stagione, infatti, la struttura non ha alcuna necessità di variare le tariffe del periodo grazie alla soddisfacente domanda che riceve. Vengono rilevati dalla struttura il tasso di occupazione camere, il ricavo medio camera, il ricavo per unità di inventario disponibile – RevPar ed il Revpash, ovvero l'indicatore di redditività tipico del dipartimento *ristorante*. Tutti gli indicatori sopra indicati vengono rilevati in forma disaggregata per dipartimento. Con riferimento alla spesa turistica, il direttore dell'hotel Gamma non ha saputo fornire i dati relativi alla stima in percentuale delle voci di spesa della

clientela, intese come spese per attività extra, con esclusione cioè delle voci relative a pernottamento, cibo e bevande. Ha però specificato che i turisti in generale sono propensi a spendere per i servizi di wellness e, ancor di più, per le attività al di fuori della struttura riguardanti gite ed escursioni.

ooooo

b) Il contributo pubblico ricevuto

L'hotel Gamma ha partecipato al Bando *Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera (L. 40/1993)* del 2010. La domanda di agevolazione presentata ha avuto esito positivo e l'azienda ha ottenuto un contributo in conto interessi ammontante complessivamente a euro 181.758,03, destinato alla copertura degli oneri finanziari connessi al mutuo bancario richiesto interamente per effettuare l'ampliamento della struttura. L'edificazione di una nuova ala nell'albergo ha incrementato l'offerta della struttura con 18 nuove camere per gli ospiti. Attraverso il finanziamento bancario, sostenuto anche grazie al contributo sugli interessi ricevuto, è stato inoltre possibile costruire tre nuove camere da immettere nella disponibilità del personale impiegato.

ooooo

c) Analisi dei dati quantitativi: performance economica e sociale del contributo

Tutti gli elementi per il calcolo degli indicatori e la valutazione dei medesimi sono stati forniti dall'azienda attraverso il *dataset* organizzato su fogli elettronici di calcolo Excel. L'anno X di partenza che rappresenta la discriminante tra performance aziendale antecedente e successiva alla ricezione del sussidio è il 2010. In tale esercizio l'hotel Gamma ha effettuato l'ampliamento della struttura e materialmente ricevuto il contributo finanziario dalla Regione.

Di seguito si presentano i risultati dell'analisi quantitativa in esame. Anche in questo caso, il punto di partenza per le elaborazioni è stato il dataset di seguito riportato,

compilato dal direttore dell'hotel Gamma.

<b>Dati - performance economica</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ricavi totali – Dipartimento Camere	793.000	817.004	912.660	806.892	1.189.182	1.310.425	1.311.717
Ricavi totali – Dipartimento Ristorante	156.875	192.685	217.677	169.942	236.283	261.548	240.964
Camere disponibili - Dipartimento Camere	10.914	10.914	10.914	12.198	12.198	12.198	12.198
Camere vendute - Dipartimento Camere	6.293	6.377	6.901	5.664	7.667	8.774	8.784
Posti a sedere disponibili – Dipartimento Ristorante	17.120	17.120	17.120	17.120	21.400	21.400	21.400
Coperti venduti - Dipartimento Ristorante	8.703	9.308	11.911	10.312	16.043	17.937	16.970

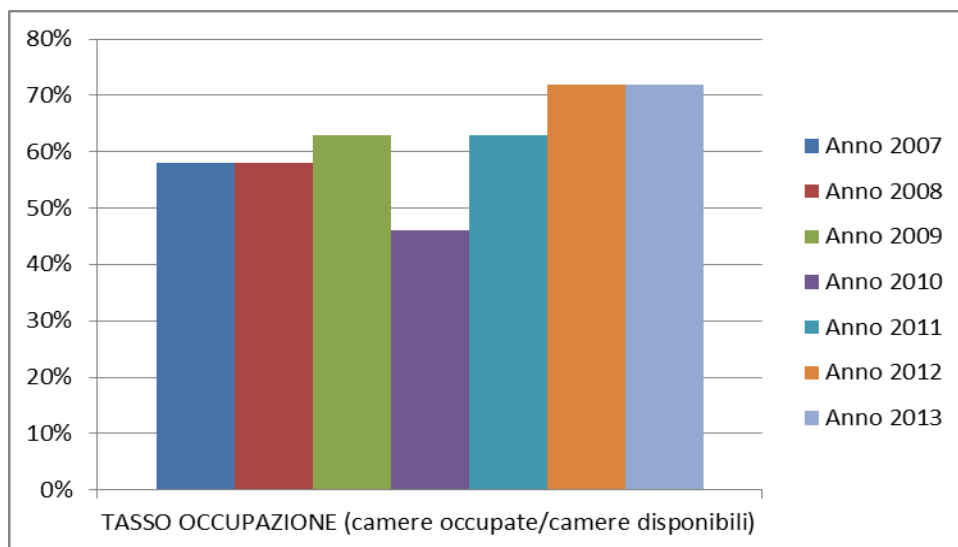
Attraverso il dataset è stato possibile effettuare il calcolo degli indicatori di performance del dipartimento camere - *TO*, *RM* e *RevPar* – e del dipartimento ristorante – *RevPash*, considerando 214 giorni di apertura della struttura all'anno. Le rappresentazioni grafiche che seguono riportano l'andamento dei predetti indicatori nell'intero arco temporale 2007-2013, con l'esposizione congiunta dei trend di crescita.

**Figura 5.4.5 Hotel Gamma – Sintesi della performance economica 2007-2013**

<b>Dati - performance economica dipartimento camere</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	0,58	0,58	0,63	0,46	0,63	0,72	0,72
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	24,93	30,22	31,54	30,00	30,82	29,81	27,43
RevPar (T.O.*R.M.C.)	14,37	17,65	19,94	13,93	19,37	21,44	19,75
<b>Dati - performance economica dipartimento ristorante</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
RevPash (Ricavi totali/coperti disponibili/ore apertura ristorante)	1,02	1,25	1,41	1,10	1,23	1,36	1,25

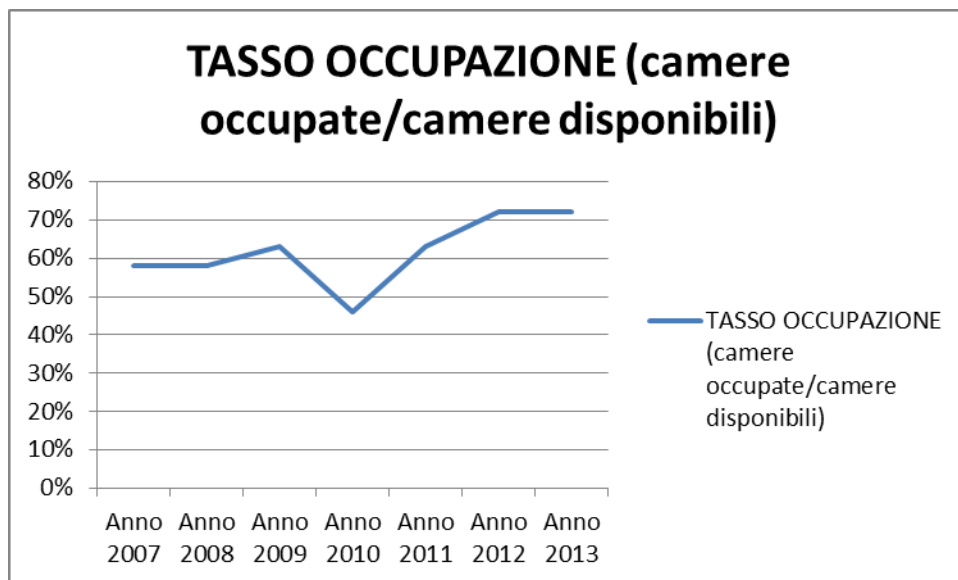
Nello specifico, partendo dall'analisi del tasso di occupazione camere - TO, tale indicatore mostra un andamento fluttuante nel corso del periodo 2007-2013, attestandosi nel 2010 sul valore minimo del periodo considerato, e registrando una ripresa dal 2011 in poi, con una variazione complessiva positiva tra il valore minimo del 2010 e quello massimo del 2012/2013 pari a 26 punti percentuali.

**Figura 5.4.6 Hotel Gamma: Tasso di occupazione camere – dati in percentuale**



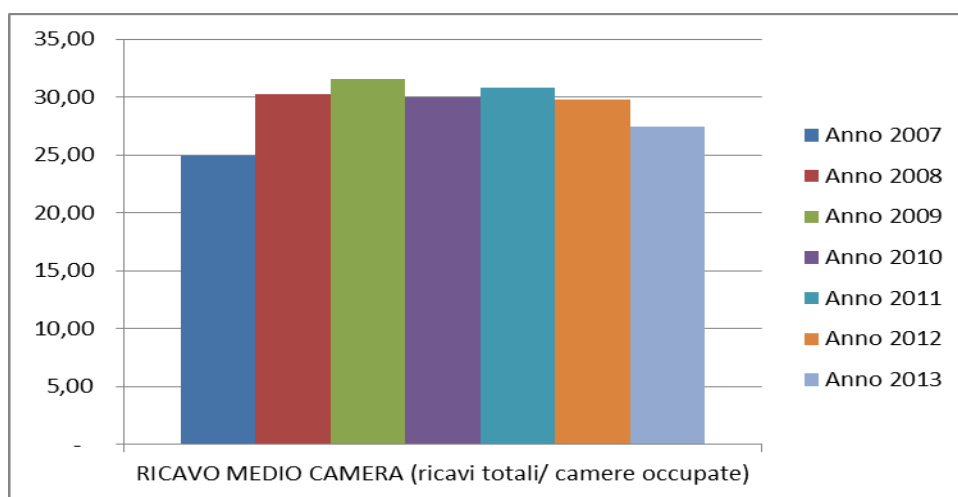
Dati - performance economica	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	58%	58%	63%	46%	63%	72%	72%

**Figura 5.4.7 Hotel Gamma: Trend del Tasso di occupazione camere – 2007-2013**



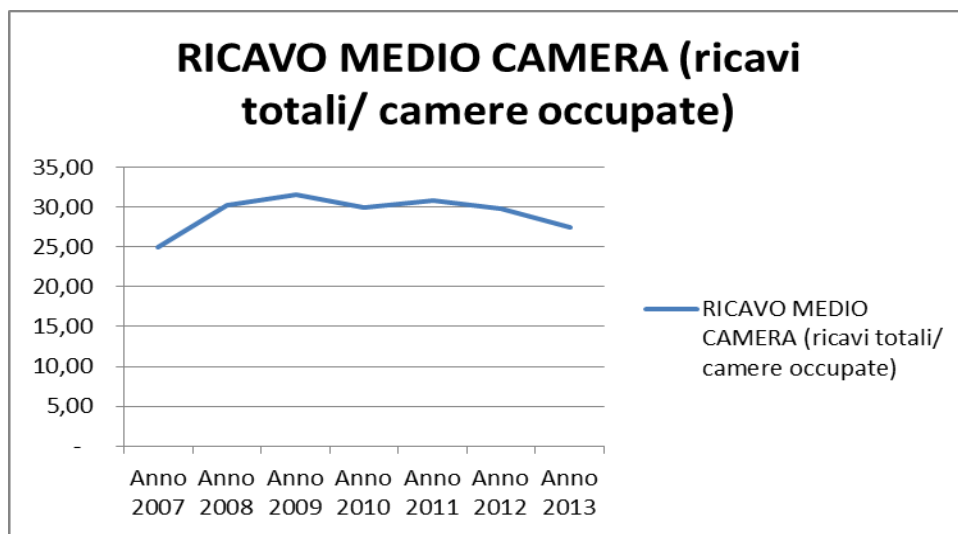
Con riferimento al ricavo medio camera – *RM*, si denota un andamento fluttuante anche per tale indice. Dall’esame dei grafici che seguono, si evince infatti che il RM, ovvero le politiche di prezzo praticate dalla struttura hanno avuto un andamento crescente tra il 2007 e il 2009, peggiorando nel 2010 per poi riprendersi nel 2011, e conoscere infine una nuova flessione nel biennio 2012-2013.

**Figura 5.4.8 Hotel Gamma: Ricavo Medio Camera – Valori in €**



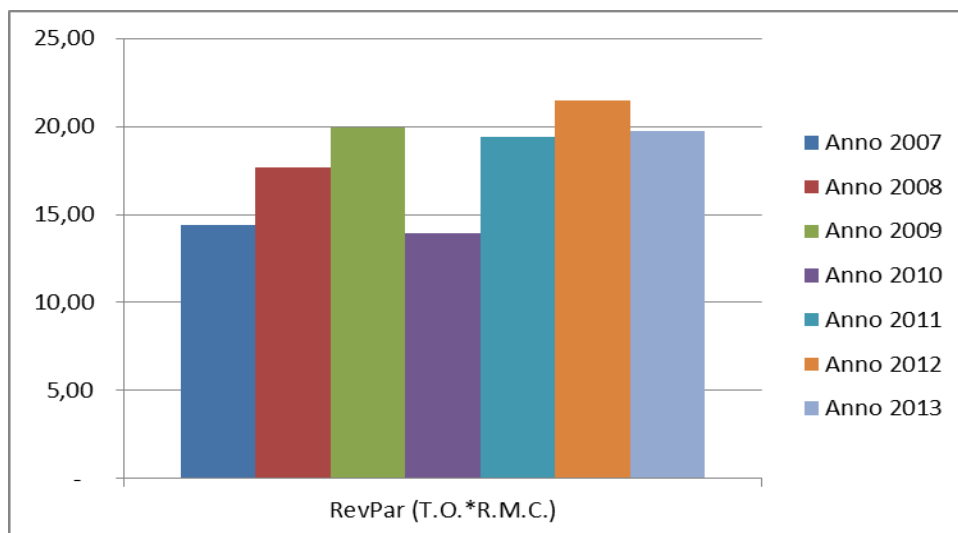
Dati - performance economica	2007	2008	2009	<i>2010</i>	2011	2012	2013
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere)	24,93	30,22	31,54	30,00	30,82	29,81	27,43

**Figura 5.4.9 Hotel Gamma: Trend del Ricavo Medio Camera – 2007-2013**



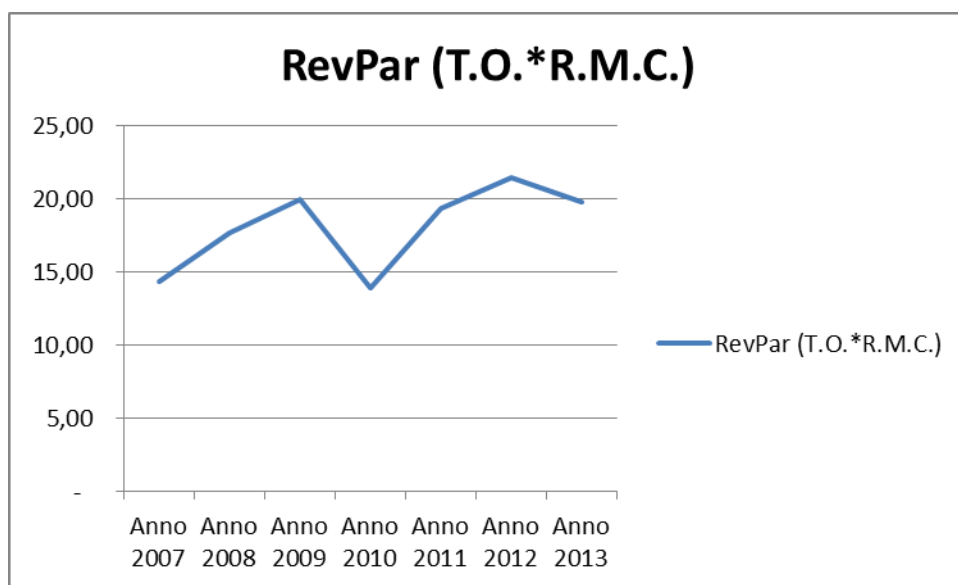
Per quanto riguarda il ricavo medio per camera disponibile - *RevPar*, tale indicatore mostra un andamento variabile nel corso del periodo 2007-2013, attestandosi sul valore massimo di euro 21,44 nel 2012, che segna una ripresa iniziata a partire dal 2010, anno in cui l'indice ha subito una flessione rispetto al periodo 2007-2009, con uno scostamento positivo tra il valore massimo del 2012 e quello minimo del 2010 pari a 7,51 euro (+54%). Anche in questo caso, nel 2013 si registra un lieve calo.

**Figura 5.4.10 Hotel Gamma: RevPar – Valori in €**



Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
RevPar (T.O.*R.M.C.)	14,37	17,65	19,94	13,93	19,37	21,44	19,75

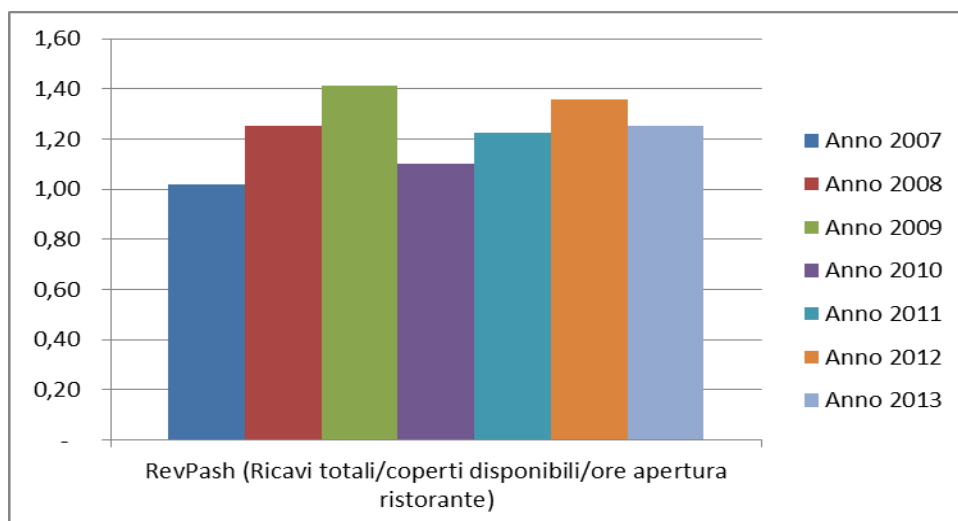
**Figura 5.4.11 Hotel Gamma: Trend del RevPar – 2007-2013**





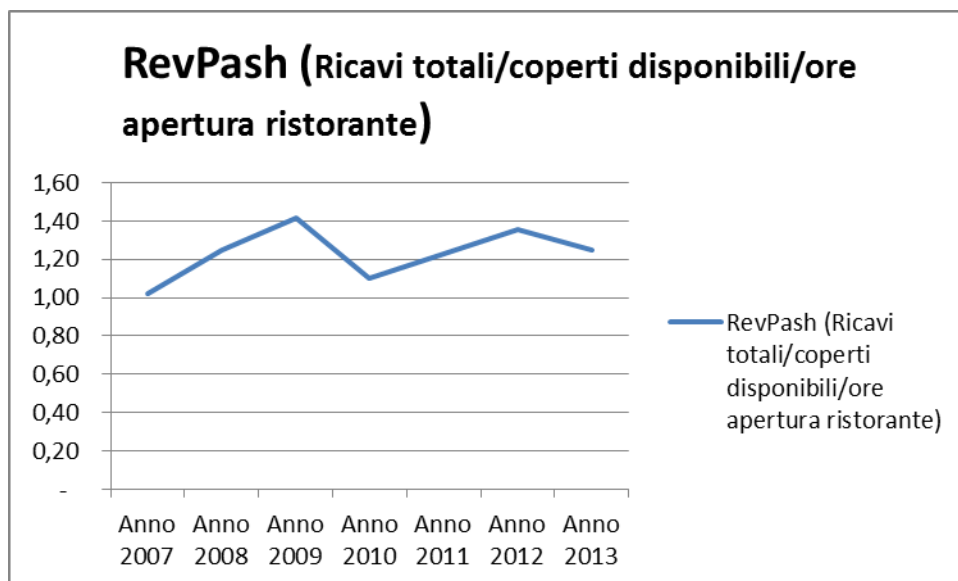
Con riferimento al dipartimento ristorante, l'indicatore di performance RevPash ha un andamento speculare al RevPar, con il suo anno migliore nel 2012 e il peggiore nel 2010, e con una nuova flessione nel 2013 rispetto alla ripresa intervenuta nel biennio post contributo 2011-2012.

**Figura 5.4.12 Hotel Gamma: RevPash – Valori in €**



Dati - performance economica dipartimento ristorante	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
RevPash (Ricavi totali/coperti disponibili/ore apertura ristorante)	1,02	1,25	1,41	1,10	1,23	1,36	1,25

**Figura 5.4.13 Hotel Gamma: Trend del RevPash – 2007-2013**



Per poter meglio comprendere quale sia stato l'andamento della performance economica nell'arco temporale antecedente e successivo all'ottenimento del contributo, si procede adesso ad una valutazione comparata dei valori medi di ciascun indicatore nel triennio precedente (2007, 2008 e 2009) e post contributo in conto interessi (2011, 2012 e 2013). Prima ancora di effettuare la valutazione per singolo indicatore, si riporta alla fig. 5.4.14 che segue, un prospetto riassuntivo dei valori medi per l'intero arco temporale 2007-2013.

**Figura 5.4.14 Hotel Gamma – Sintesi della performance economica media 2007-2013**

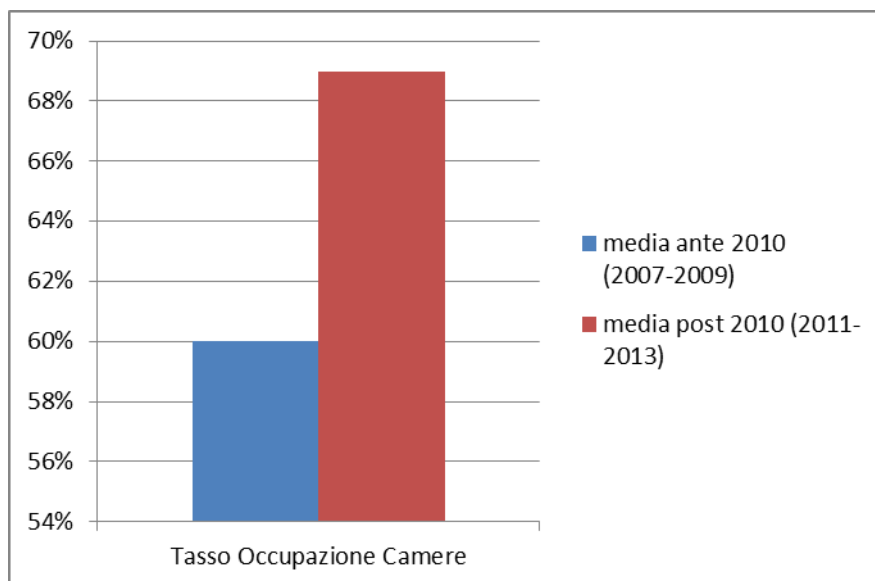
Dati - performance economica dipartimento camere	2007	2008	2009	<b>2010</b>	2011	2012	2013	media
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	0,58	0,58	0,63	0,46	0,63	0,72	0,72	62%
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/camere occupate)	24,93	30,22	31,54	30,00	30,82	29,81	27,43	29,25
RevPar (T.O.*R.M.C.)	14,37	17,65	19,94	13,93	19,37	21,44	19,75	18,07

<b>Dati - performance economica dipartimento ristorante</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>media</b>
RevPash (Ricavi totali/coperti disponibili/ore apertura ristorante)	1,02	1,25	1,41	1,10	1,23	1,36	1,25	1,23

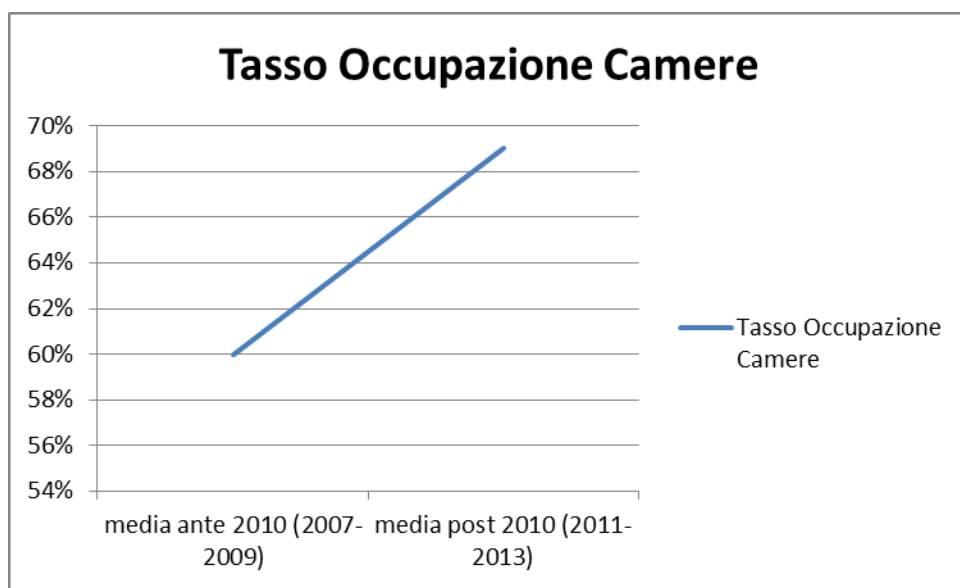
	<b>TO</b>	<b>RM</b>	<b>RevPar</b>	<b>Revpash</b>
2007	0,58	24,93	14,37	1,02
2008	0,58	30,22	17,65	1,25
2009	0,63	31,54	19,94	1,41
<b>2010</b>	<b>0,46</b>	<b>30,00</b>	<b>13,93</b>	<b>1,10</b>
<b>media ante 2010 (2007-2009) - %</b>	<b>60%</b>	<b>28,90</b>	<b>17,32</b>	<b>1,23</b>
	<b>TO</b>	<b>RM</b>	<b>RevPar</b>	<b>RevPash</b>
<b>2010</b>	<b>0,46</b>	<b>30,00</b>	<b>13,93</b>	<b>1,10</b>
2011	0,63	30,82	19,37	1,23
2012	0,72	29,81	21,44	1,36
2013	0,72	27,43	19,75	1,25
<b>media post 2010 (2011-2013) - %</b>	<b>69%</b>	<b>29,35</b>	<b>20,19</b>	<b>1,28</b>
<b>scostamento valori medi in %</b>	16%	2%	17%	4%

Dalle tabelle sopra riportate, si evince che il tasso di occupazione camere ossia l'indice di utilizzo della capacità produttiva dell'hotel Gamma è aumentato mediamente nel triennio post contributo del 16% rispetto al triennio ante contributo.

**Figura 5.4.15 Hotel Gamma – TO medio ante e post contributo**

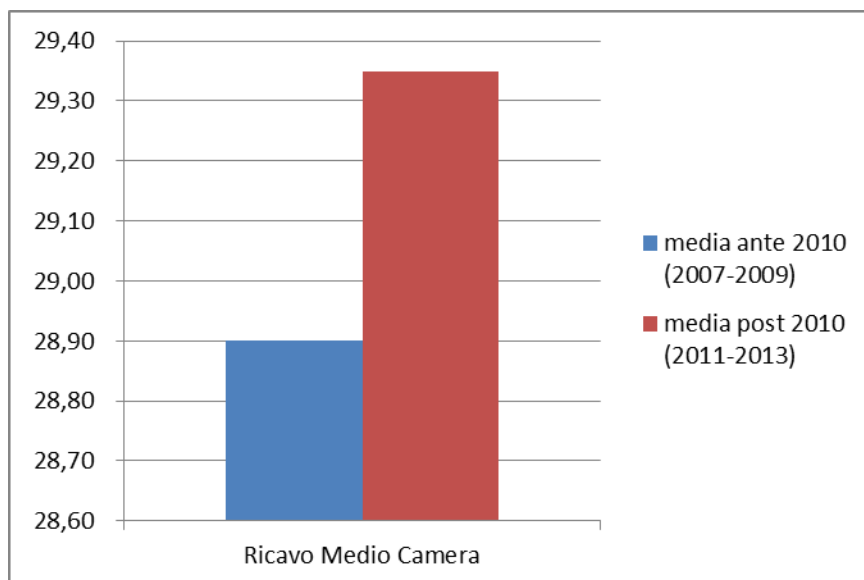


**Figura 5.4.16 Hotel Gamma – Trend del TO medio ante e post contributo**

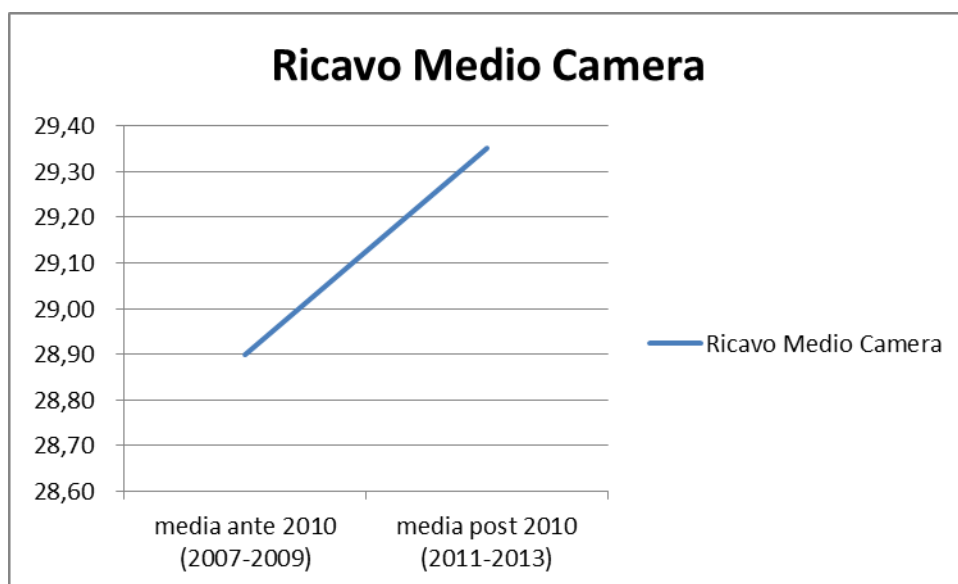


Anche i valori medi del ricavo medio camera riportano un miglioramento tra i due periodi, esattamente pari al 2%.

**Figura 5.417 Hotel Gamma – RM medio ante e post contributo**

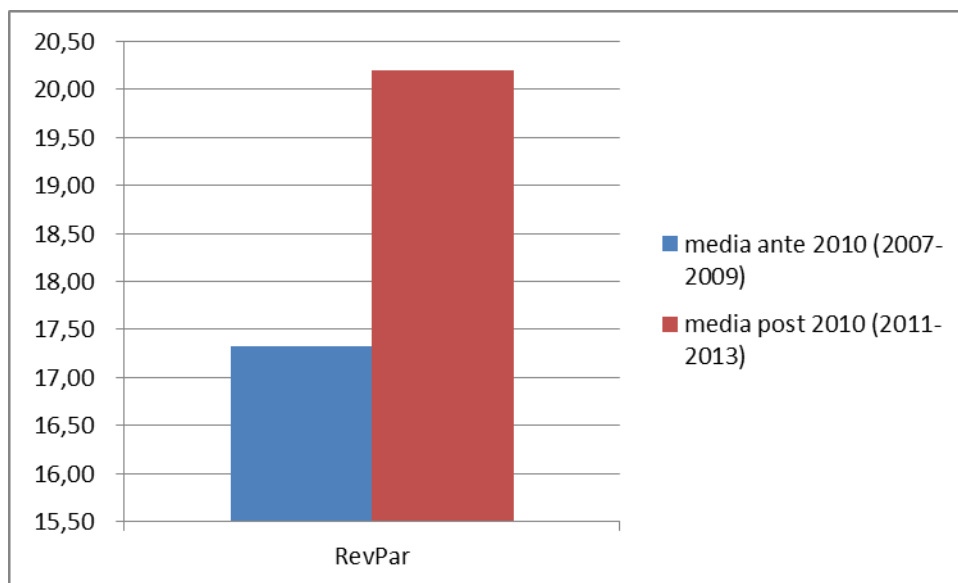


**Figura 5.4.18 Hotel Gamma – Trend del RM medio camera ante e post contributo**

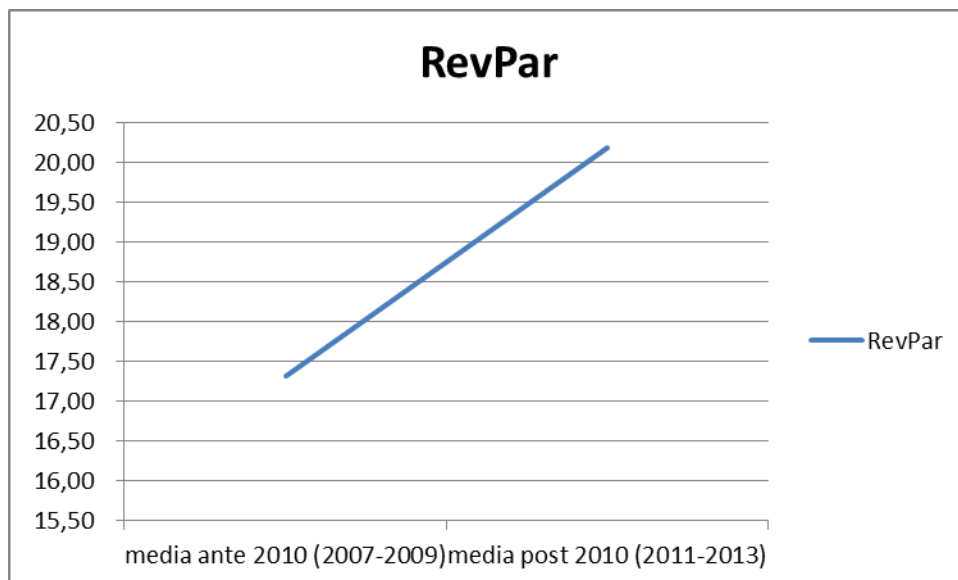


Il RevPar, ossia il contributo di ogni unità del reparto camere al fatturato del mese del dipartimento, ha registrato un incremento dei valori medi tra i due periodi, pari al 17%.

**Figura 5.4.19 Hotel Gamma – RevPar medio ante e post contributo**

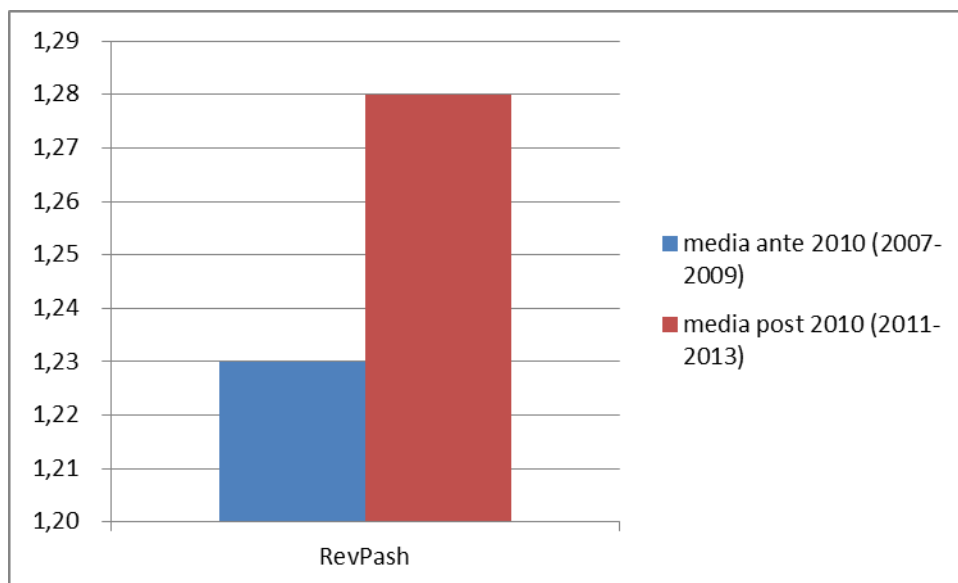


**Figura 5.4.20 Hotel Gamma – Trend del RevPar medio ante e post contributo**

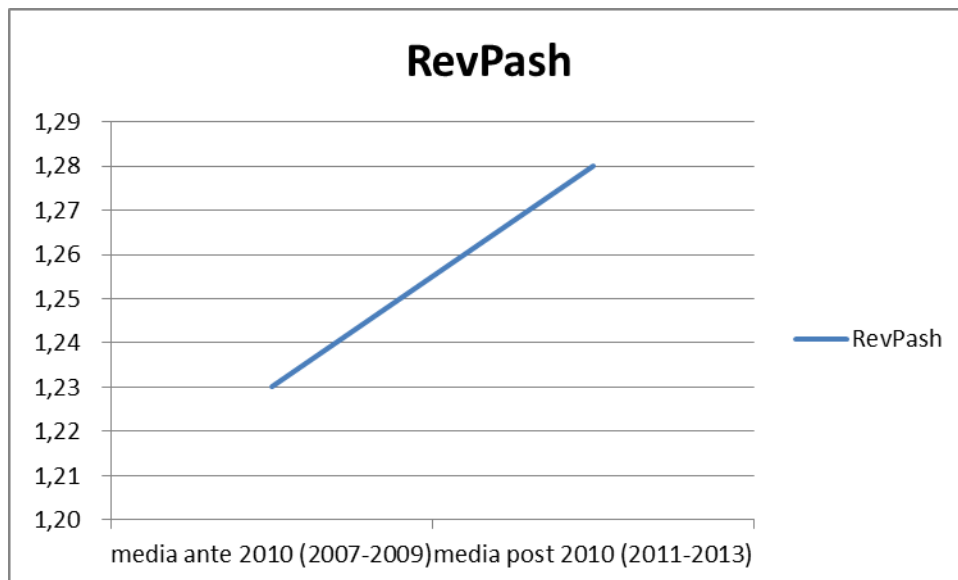


Infine, anche il RevPash segnala un miglioramento della performance del dipartimento Ristorante a seguito dell'ottenimento del contributo, con un incremento del 4% rispetto al triennio ante contributo.

**Figura 5.4.21 Hotel Gamma – RevPash medio ante e post contributo**



**Figura 5.4.22 Hotel Gamma – Trend del RevPash medio ante e post contributo**



I valori sopra elencati possono essere così interpretati. Il 2010, ovvero l'anno di ottenimento del contributo e di conclusione dell'ampliamento dell'albergo rappresenta un anno di crisi generale per la struttura dovuto, secondo quanto riferito dal direttore, al decremento negli arrivi dei turisti stranieri a seguito della cancellazione di numerose tratte aeree internazionali. L'hotel Gamma in tale esercizio ha dovuto sopperire al decremento del tasso di occupazione con una contestuale diminuzione delle tariffe praticate, e ciò si è specularmente riflesso sull'andamento del RevPar e del RevPash. Il 2013 rappresenta invece per la struttura l'anno di crisi del turismo "italiano" e, per mantenere un'occupazione in linea con il trend positivo del 2012, si è optato per una diminuzione delle tariffe, che ha causato un conseguente ricavo medio e RevPar decrescente.

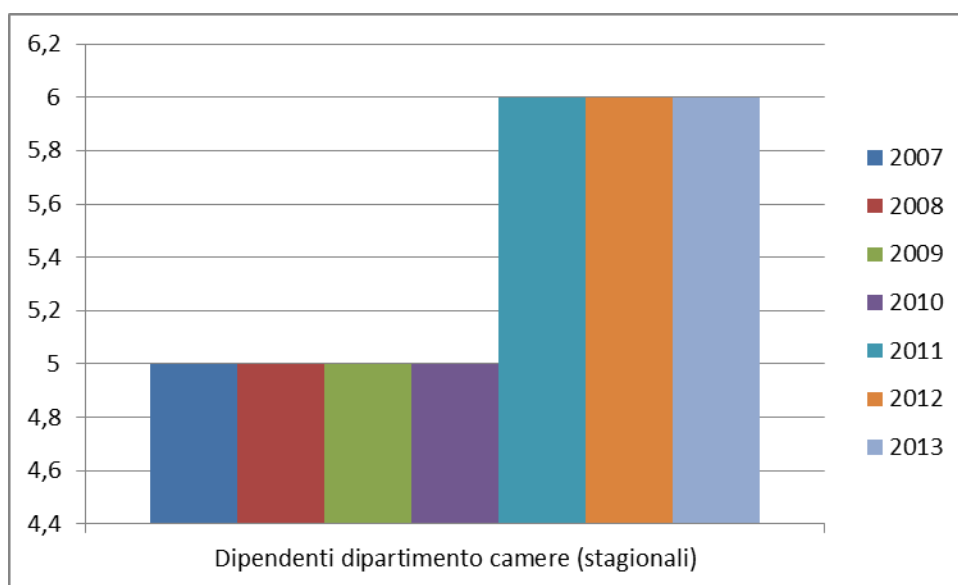
Dando uno sguardo globale, invece, alla performance economica della struttura ante e post intervento creditizio della Regione, si rileva che a fronte di un tasso di occupazione delle camere della struttura mediamente pari al 62% lungo tutto l'arco temporale considerato (2007-2010), tale indice analizzato nella sua evoluzione triennale aumentata del 16% nel passaggio dal triennio ante contributo a quello successivo. Stesso trend positivo si riscontra nel ricavo medio (+2%), nel RevPar (+17%) e nel RevPash (+4%). L'ampliamento della struttura ha di fatto apportato dei benefici in termini di maggiore occupazione delle camere, consentendo altresì un miglioramento nella politica tariffaria applicata dall'albergo e un contestuale accrescimento della performance generale sia del dipartimento camere che del dipartimento ristorante.

A fronte di problematiche estranee alla gestione della struttura e connesse a situazioni di crisi del settore turistico e di deficit delle presenze di turisti stranieri e italiani, con cancellazioni repentine delle prenotazioni rispettivamente nel 2010 e nel 2013, si può affermare che l'obiettivo connesso all'investimento di ampliamento è stato raggiunto. Il contributo sembra avere avuto un impatto positivo sui risultati economici dell'azienda, poiché ha sostenuto per la sua parte la struttura nell'effettuazione di un investimento importante, che ha apportato una maggiore clientela e conseguente migliore redditività dell'attività.



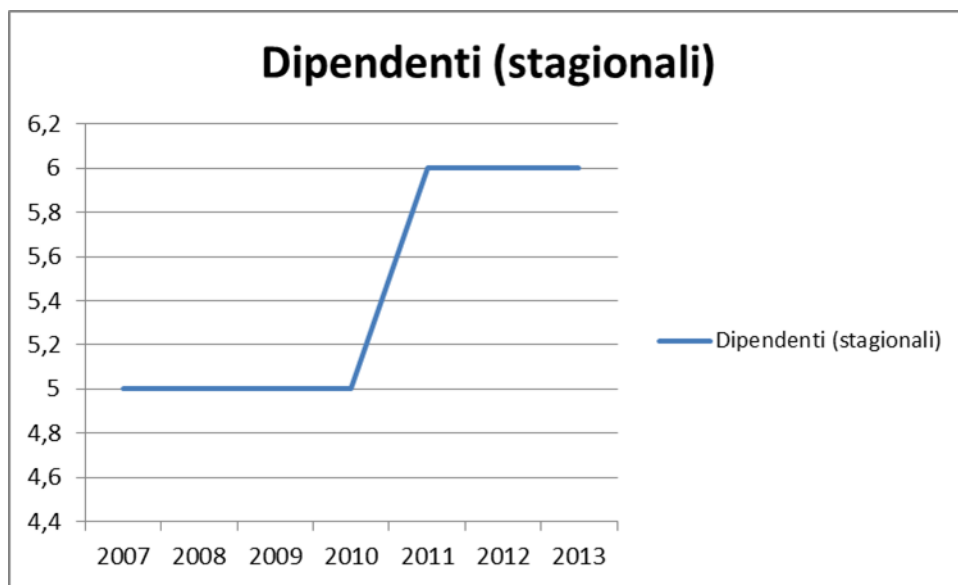
Anche con riferimento alla performance sociale del contributo, ovvero all’impatto della misura contributiva sul livello occupazionale dell’hotel Gamma in termini di incremento/decremento del personale complessivamente impiegato, il sussidio pare aver contribuito ad un miglioramento della situazione generale. Di seguito si rappresenta graficamente l’andamento di tale variabile nell’arco temporale complessivamente analizzato (2007-2013) e l’andamento dei valori medi nel periodo ante e post 2010. Si precisa che tutti i lavoratori dipendenti, sia del dipartimento camere che del dipartimento ristorante, hanno un contratto stagionale.

**Figura 5.4.23 Hotel Gamma: Lavoratori Dipendenti Dipartimento Camere – n° unità**

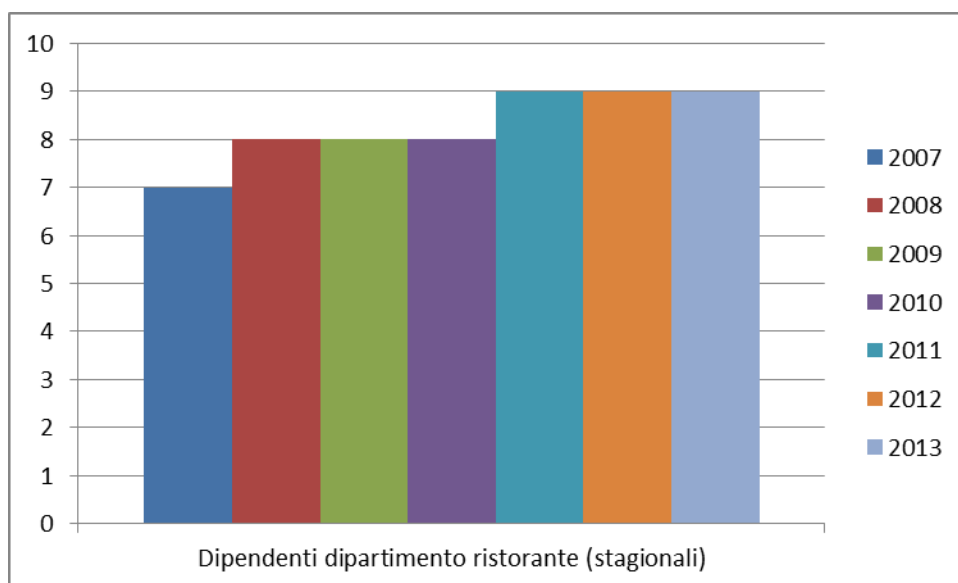


Dati - occupazione dipartimento camere	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013	media
Dipendenti (stagionali)	5	5	5	5	6	6	6	5,43

**Figura 5.4.24 Hotel Gamma Dipartimento Camere: Trend dell'occupazione – 2007-2013**

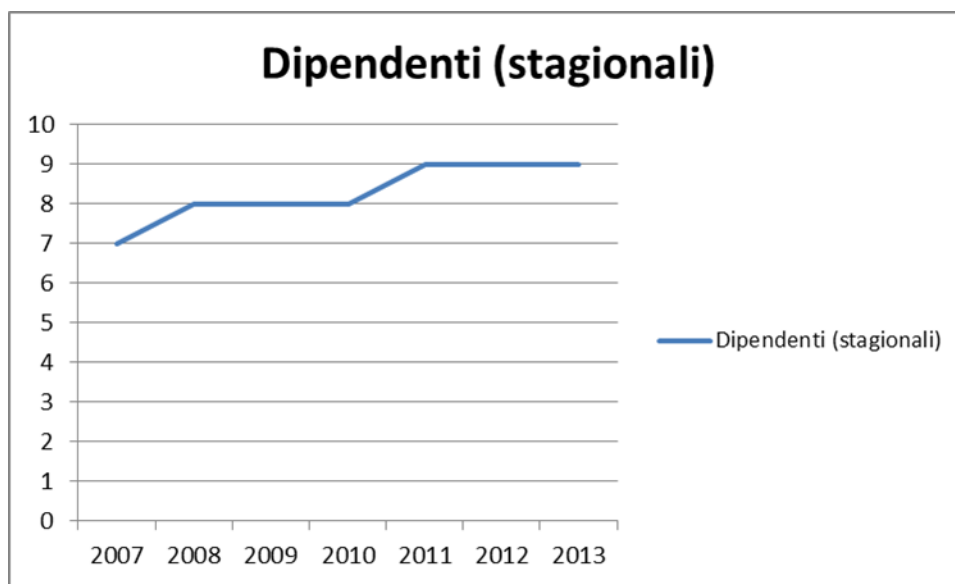


**Figura 5.4.25 Hotel Gamma: Lavoratori Dipendenti Dipartimento Ristorante – n° unità**



Dati - occupazione dipartimento ristorante	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013	media
Dipendenti (stagionali)	7	8	8	8	9	9	9	8,29

**Figura 5.4.26 Hotel Gamma Dipartimento Ristorante: Trend dell'occupazione – 2007-2013**



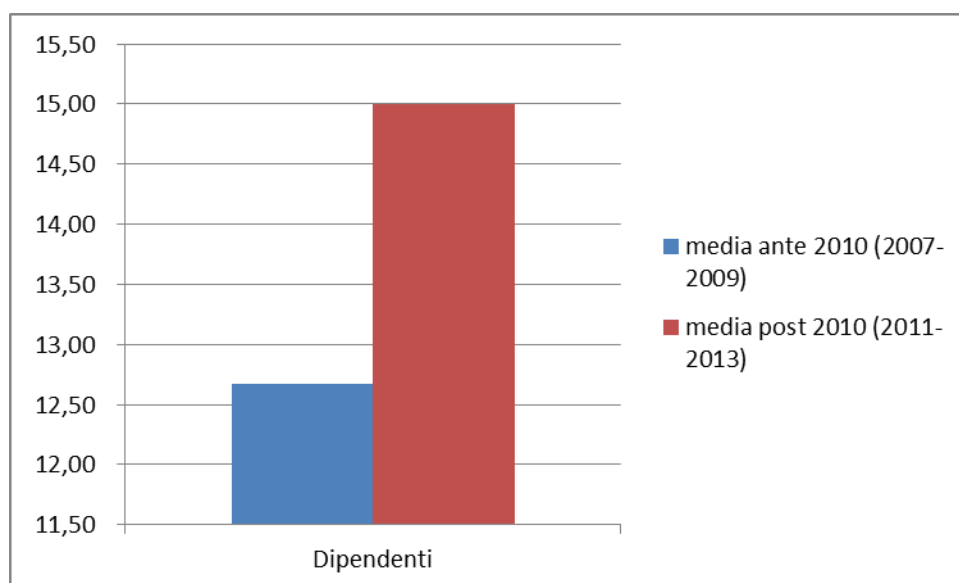
Con riferimento all'andamento della variabile occupazione nell'intero arco temporale 2007-2013, risulta evidente dalle tabelle che precedono che l'hotel Gamma ha impiegato un numero crescente di unità lavorative a partire dal 2011, ovvero a seguito del contributo è stato ampliato il comparto dipendenti sia nel settore camere che nel settore ristorante.

Con riferimento alla comparazione tra triennio ante e post 2010, di seguito si presentano graficamente i dati rilevati in forma aggregata tra i due dipartimenti.

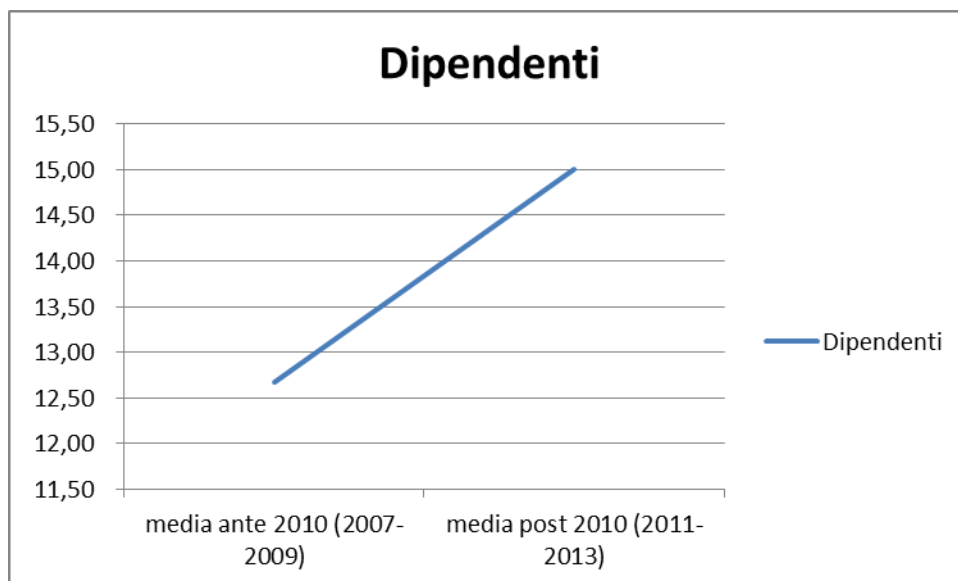
**Figura 5.4.27 Hotel Gamma: Valori medi occupazione pre e post contributo**

	Dipendenti
2007	12
2008	13
2009	13
<b>2010</b>	<b>13</b>
<b>media ante 2010 (2007-2009)</b>	<b>12,67</b>
	Dipendenti
<b>2010</b>	13
2011	15
2012	15
2013	15
<b>media post 2010 (2011-2013)</b>	<b>15,00</b>
<b>scostamento valori medi in %</b>	<b>18%</b>

**Figura 5.4.28 Hotel Gamma - Occupazione media pre e post contributo**



**Figura 5.4.29 Hotel Gamma - Trend Occupazione media pre e post contributo**



Con riferimento alla performance sociale del contributo, emerge pertanto quanto segue. L'occupazione media del personale nel corso dell'intero arco temporale osservato è stata pari a 5,43 unità lavorative nel reparto camere e 8,29 nel ristorante, tutte stagionali. Effettuando una valutazione della performance sociale della struttura nel suo complesso, si denota che a seguito del contributo l'occupazione media si è incrementata del 18% e, pertanto, il contributo sembra aver impattato continuativamente in maniera positiva sull'occupazione del personale, la quale è cresciuta nel 2011 ed è rimasta stabile negli anni successivi.

Dalle indicazioni fino adesso fornite, il contributo *Interventi Creditizi in favore dell'Industria Alberghiera* sembra aver impattato positivamente sull'hotel Gamma sia da un punto di vista economico che sociale, con un miglioramento generale degli indicatori successivamente all'effettuazione dell'ampliamento della struttura sostenuto con il sussidio pubblico.

oooo

d) Analisi dei dati qualitativi: la performance del contributo nella percezione della struttura alberghiera

Per meglio comprendere il contesto nel quale si è creata la necessità di richiesta del contributo e il suo iter globale, si procede adesso ad effettuare un'analisi qualitativa complementare rispetto a quella quantitativa-economica più sopra esposta. Con riferimento alla capacità del contributo di stimolare l'azienda a effettuare investimenti addizionali rispetto alla programmazione esistente, il direttore dell'hotel Gamma ha affermato che il programma di investimenti relativo all'ampliamento era già in cantiere precedentemente all'indizione del bando, e, pertanto, non è stato il contributo a rendere possibile l'investimento. Per lo stesso motivo è emerso che non c'è stata alcuna sostituzione intertemporale dell'investimento, ovvero l'intervento di ampliamento non è stato anticipato per poter beneficiare dell'agevolazione, in quanto era programmato da tempo. Gli effetti principali della misura sulla struttura, nell'opinione del direttore, sono stati sostanzialmente di tipo reddituale: l'ampliamento ha consentito un miglioramento dell'offerta ricettiva tramite l'incremento dei posti letto e tale effetto si è riflesso sul fatturato, incrementandolo costantemente a partire dal momento in cui l'investimento è stato portato a termine.

Con riferimento alla valutazione del rapporto impresa-ente pubblico nella gestione del contributo, il direttore ha affermato che la Ragione ha effettuato in una sola occasione dei controlli in loco sullo stato effettivo di avanzamento dei lavori, ma non sono mai stati effettuati dei controlli approfonditi sulla relativa documentazione contabile e amministrativa. L'hotel Gamma ha incaricato il proprio consulente della gestione di tutta la procedura di partecipazione al bando, senza sostenere alcun costo aggiuntivo rispetto all'ordinario.

Il punto di forza della misura risiede nel beneficio finanziario che ha apportato, consentendo la liberazione di risorse monetarie in favore di altre aree aziendali e quindi

di una migliore dinamica finanziaria che ha senz'altro impattato positivamente sulla struttura. Il punto di debolezza è stato individuato, anche in questo caso, negli eccessivi adempimenti burocratici connessi alla misura. Con riguardo, infine, alla valutazione complessiva dell'utilità del contributo pubblico ricevuto, si presenta di seguito la scala di Likert compilata dal direttore:

**( 1 = per niente, 2= poco, 3= sufficiente, 4= molto, 5 = moltissimo)**

<b>Scala di Likert</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Allungamento del periodo di apertura della struttura	x				
Destagionalizzazione del fenomeno turistico	x				
Miglioramento delle performance economiche della struttura				x	
Miglioramento delle performance sociali della struttura (occupazione)			x		

Come si evince dalla tabella, nell'opinione del direttore il contributo non ha avuto alcun impatto sull'allungamento del periodo di apertura della struttura né sulla destagionalizzazione del fenomeno turistico. Ha, viceversa, avuto un forte impatto sul miglioramento della performance economica in virtù del predetto incremento del fatturato e un impatto sufficientemente buono sulle performance sociali, grazie all'occupazione di due nuove unità, rispettivamente nel reparto camere e nel reparto ristorante, conseguente alla maggiore domanda ricevuta dall'albergo a seguito dell'ampliamento.

ooooo

Dall'analisi più sopra prospettata possono essere colti i seguenti aspetti.

Il contributo ha avuto sull'hotel Gamma un impatto positivo sia in termini di performance economica che sociale. E' evidente che, trattandosi di un contributo in conto interessi, i benefici sono discesi sostanzialmente dalla bontà del progetto di investimento e dalla sua esecuzione, piuttosto che dalla mera copertura della componente finanziaria del finanziamento richiesto a tale scopo. E' però altrettanto indubbio che nel caso dell'hotel Gamma, il sussidio ha sostenuto un progetto meritevole e proficuo, e ha contribuito al miglioramento della performance economica e sociale della struttura. A fronte di un giudizio complessivamente positivo sul contributo, il direttore ha comunque sottolineato taluni limiti che accompagnano il rapporto impresa-regione che l'impresa ha patito fortemente nell'anno 2010:

*“Le risorse della Regione non vengono spese correttamente: è del tutto inutile dare un incentivo al miglioramento dell'offerta ricettiva, se non si incentivano i turisti a viaggiare verso la Sardegna”.*

In particolare il direttore fa riferimento ad un bando volto a favorire l'occupazione non stagionale dei lavoratori degli alberghi, emanato nel 2010, ovvero in un anno in cui numerose tratte aeree internazionali vennero cancellate con susseguente danno per tantissime strutture del territorio regionale. La critica è rivolta ad un utilizzo non efficace delle risorse pubbliche, perché *“non ha senso incentivare l'occupazione dei lavoratori, se poi non arrivano i turisti per cui lavorare”.*

Si può concludere affermando che nel caso dell'hotel Gamma, a fronte di riconosciute positività apportate dal contributo sulla struttura, emerge un elemento di criticità connesso alla mancanza di una visione globale del settore turistico da parte delle amministrazioni pubbliche, e ciò, nell'impressione diretta degli attori coinvolti, rischia di disperdere i benefici apportati da misure che paiono essere estemporanee e non collegate



in un unico disegno rivolto alla crescita turistica dell'isola, sia in termini di domanda che di qualità dell'offerta.

ooooo

## 5.5 - Il caso di studio *Hotel Delta*

### a) Caratteristiche generali della struttura

L'Hotel Delta è una struttura a quattro stelle situata nel comune di Quartu Sant'Elena, a circa 12 km di distanza dal centro della città di Cagliari. La forma societaria prescelta è quella della società a responsabilità limitata, e la struttura ha avviato la propria attività nel 1971. L'intervista con il Direttore della struttura è stata effettuata nel mese di settembre 2015, e alla medesima è seguita la compilazione e trasmissione del dataset contenente i dati necessari per la rilevazione quantitativa.

Le caratteristiche generali della struttura sono le seguenti:

- ☐ Anno apertura: 1971
- ☐ Numero totale di piani: 4
- ☐ Numero totale di camere: 130
- ☐ Numero totale di camere con un solo letto: 9
- ☐ Numero totale di camere con soli letti matrimoniali: 14
- ☐ Numero totale di camere per non fumatori: 125
- ☐ Numero totale di camere per soggetti portatori di disabilità fisiche: 6

La struttura è aperta 9 mesi l'anno, precisamente da marzo a novembre, con una differenziazione tra alta e bassa stagione articolata come segue: l'alta stagione riguarda i mesi di luglio e agosto, mentre la bassa stagione va dal mese di marzo al mese di giugno e, altresì, comprende il trimestre che va da settembre a novembre<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Si precisa che fino al 2009 l'hotel Delta ha attuato una politica di apertura permanente durante l'anno, mentre a partire dal 2010 ha ridotto il periodo di apertura, così come più sopra esposto, per fronteggiare i risvolti negativi di una domanda sempre più carente nel periodo dicembre-febbraio.

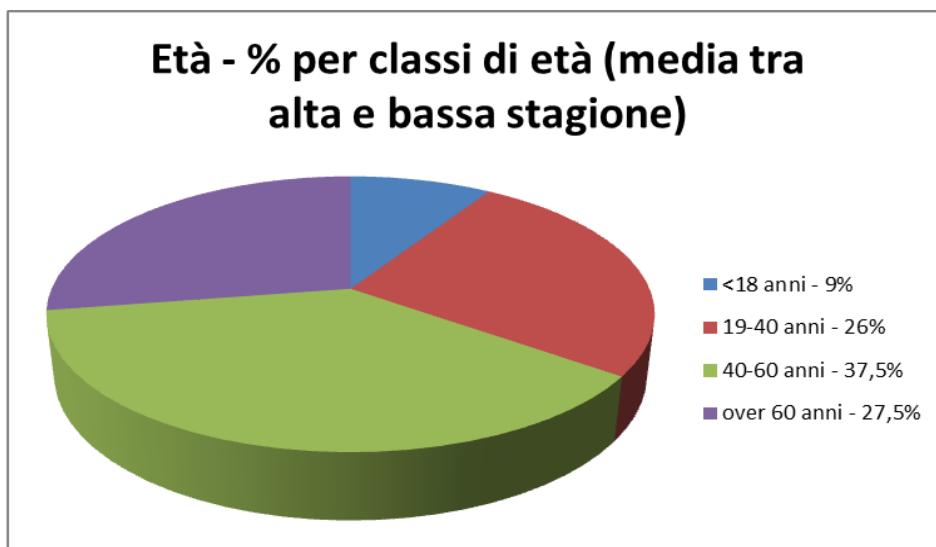
Per quanto concerne le caratteristiche della Domanda dei clienti, la struttura si rivolge fondamentalmente a una clientela di tipo leisure, in particolare ai gruppi, sia in alta che in bassa stagione. La durata media del soggiorno in notti presso la struttura è pari a 1,8 in bassa stagione e a 2,5 in alta stagione. La domanda maggiore proviene mediamente da segmenti di clientela ricompresi nella fascia d'età 40-60 anni, principalmente di origine italiana nel corso dell'anno (57,5%), senza significativi scostamenti tra alta e bassa stagione. Il canale principale di prenotazione è il sito web in ogni periodo dell'anno e il tempo medio di anticipo della prenotazione è di 60 giorni in bassa stagione e di 40 giorni in alta stagione.

Gli aspetti peculiari della domanda turistica, così come rappresentati dal Direttore della struttura attraverso la compilazione del questionario sono sintetizzati nelle figure che seguono.

**Figura 5.5.1 Hotel Delta – Caratteristiche della Domanda Turistica**

<b>Caratteristiche Domanda Turistica</b>		<b>Bassa stagione</b>	<b>Alta Stagione</b>
<b>Età (percentuali per classi di età)</b>	<b>&lt;18 anni</b>	10%	8%
	<b>19-40 anni</b>	30%	22%
	<b>40-60 anni</b>	35%	40%
	<b>over 60 anni</b>	25%	30%
<b>Provenienza in percentuale</b>	<b>Italiani</b>	55%	60%
	<b>Stranieri</b>	45%	40%
<b>Motivazione principale</b>	<b>Business</b>	85%	95%
	<b>Leisure</b>	15%	5%
<b>Anticipo medio prenotazione - n° giorni</b>		60	40
<b>Canale prevalente di prenotazione/acquisto (sito web / T.O. etc.)</b>		Canale diretto (sito web)	Canale diretto (sito web)

**Figura 5.5.2 Hotel Delta - Età della clientela**



Domanda Turistica	<18 anni	19-40 anni	40-60 anni	over 60 anni
Età - % per classi di età (media tra alta e bassa stagione)	9%	26%	37,5%	27,5%

**Figura 5.5.3 Hotel Delta - Provenienza della clientela**



<b>Domanda Turistica</b>	<b>Italia</b>	<b>Eestero</b>
<b>Provenienza (media tra alta e bassa stagione)</b>	57,5%	42,5%

**Figura 5.5.4 Hotel Delta - Target della clientela**



<b>Domanda Turistica</b>	<b>Business</b>	<b>Leisure</b>
<b>Target clientela (media tra alta e bassa stagione)</b>	10%	90%

L'hotel ha un'articolazione in dipartimenti, precisamente camere, ristorante, ricevimento, manutenzione e sala congressi, ma solo il reparto camere e il reparto ristorante rappresentano autonomi centri di costo e di ricavo. La struttura dispone complessivamente di 130 camere e di 5 sale convegni, le quali possono ospitare da un minimo di 20 a un massimo di 400 persone. I posti a sedere nel ristorante sono 200 e il medesimo ha un'apertura giornaliera media di 6 ore.

L'hotel Delta adotta dal 2000 una politica di prezzi gestiti attraverso un sistema di revenue management; il prezzo medio di una camera standard in regime di b&b oscilla

tra 88,00 e 112,00 euro rispettivamente tra bassa e alta stagione e tali valori passano dai 48,00 ai 90,00 euro in regime di vendita della solo camera, senza il servizio colazione.

Vengono rilevati dalla struttura gli indicatori tipici del revenue management, ovvero il tasso di occupazione camere, il ricavo medio camera, il ricavo per unità di inventario disponibile – RevPar e il ricavo per posto a sedere disponibile - RevPash. Tutti gli indicatori sopra indicati vengono rilevati in maniera disaggregata. Con riferimento alla spesa turistica, il direttore della struttura non ha saputo fornire i dati relativi alla stima in percentuale delle voci di spesa della clientela, intese come spese per attività extra, con esclusione cioè delle voci relative a pernottamento, cibo e bevande.

ooooo

*b) Il contributo pubblico ricevuto*

L'hotel Delta ha partecipato al Bando P.I.A. 2007 e la domanda di agevolazione presentata ha avuto esito positivo con contestuale autorizzazione all'avvio anticipato dei Piani di Sviluppo Aziendale ai sensi del D.G.R. n. 7405/553 del 14.12.2007. L'azienda ha presentato un piano di Investimenti Produttivi risultati ammissibili per euro 419.161,33. Il 35% del sussidio concesso è stato erogato nella forma del fondo perduto, ovvero senza obbligo di restituzione.

**Figura 5.5.5 Hotel Delta – Caratteristiche del contributo ricevuto**



Tutto il contributo è stato utilizzato per il miglioramento dell'offerta ricettiva, e, nello specifico, è stato destinato alle seguenti aree:

- \* ampliamento parcheggio;
- \* rifacimento facciata;
- \* montaggio di un impianto solare termico;
- \* rinnovamento impianto telefonico e di riscaldamento;
- \* ristrutturazione camere (porte e arredi stanza e bagno).

c) Analisi dei dati quantitativi: performance economica e sociale del contributo

Tutti gli elementi per il calcolo degli indicatori e la valutazione dei medesimi sono stati forniti dall'azienda attraverso il *dataset* Excel, nel quale è stato individuato come anno X di partenza e separazione tra performance aziendale antecedente e successiva alla ricezione del sussidio, il 2010. Tra il 2009 e il 2010 l'hotel Delta ha difatti completato l'esecuzione degli interventi di ristrutturazione e materialmente sostenuto il costo per l'investimento, rimborsato dalla regione a partire dal 2010.

Di seguito si presentano i risultati dell'analisi quantitativa in esame, ottenuti partendo dal dataset compilato dal direttore<sup>37</sup>.

<b>Dati - performance economica</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ricavi totali – Dipartimento Camere	1.009.882	1.219.702	1.124.793	1.068.820	1.017.593	896.227	773.388
Ricavi totali – Dipartimento Ristorante	84.892	94.970	64.776	78.073	55.680	56.991	56.533
Camere disponibili - Dipartimento Camere	47.450	47.450	47.450	35.750	35.750	35.750	35.750
Camere vendute - Dipartimento Camere	29.754	30.831	28.579	29.993	29.796	28.431	27.050
Posti a sedere disponibili – Dipartimento Ristorante	73.000	73.000	73.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Coperti venduti - Dipartimento Ristorante	8.176	7.362	8.015	4.523	3.907	4.218	3.673

Attraverso il dataset è stato possibile effettuare il calcolo degli indicatori di per-

---

<sup>37</sup> Si precisa che per gli esercizi 2007, 2008 e 2009 il numero di camere disponibili e di posti a sedere disponibili nel ristorante è stato parametrato a 365 giorni di apertura della struttura, mentre per gli esercizi intercorsi a partire dal 2010 i medesimi dati sono stati parametrati ai 275 giorni di apertura effettiva.



formance del dipartimento camere - *TO*, *RM* e *RevPar* e del dipartimento ristorante – *RevPash*. Le rappresentazioni grafiche che seguono riportano l’andamento dei predetti indicatori nell’intero arco temporale 2007-2013, con l’esposizione congiunta dei trend di crescita.

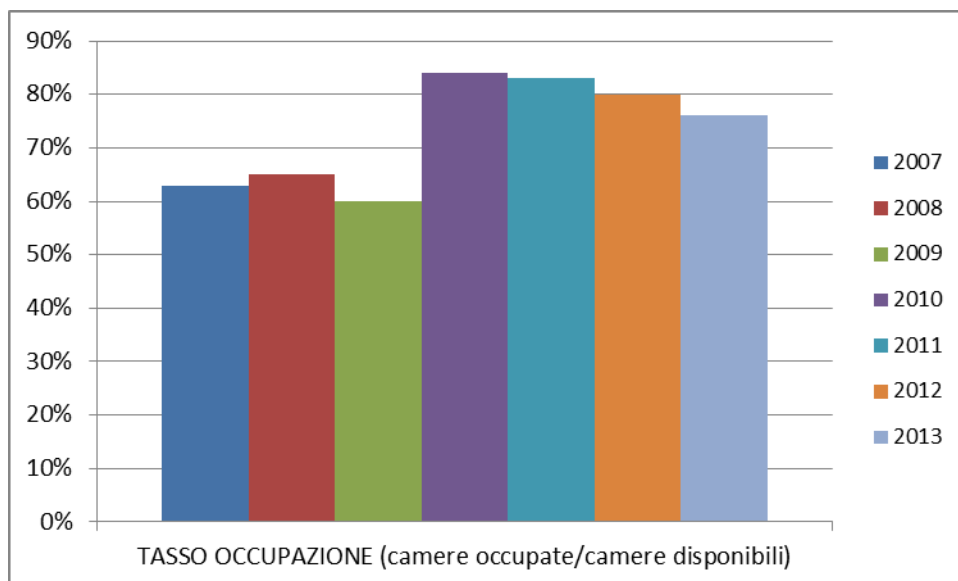
**Figura 5.5.6 Hotel Delta – Sintesi della performance economica 2007-2013**

<b>Dati - performance economica dipartimento camere</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	0,63	0,65	0,60	0,84	0,83	0,80	0,76
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	33,94	39,56	39,36	35,64	34,15	31,52	28,59
RevPar (T.O.*R.M.C.)	21,28	25,70	23,70	29,90	28,46	25,07	21,63

<b>Dati - performance economica dipartimento ristorante</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
RevPash (Ricavi totali/coperti disponibili/ore apertura ristorante)	0,19	0,22	0,15	0,24	0,17	0,17	0,17

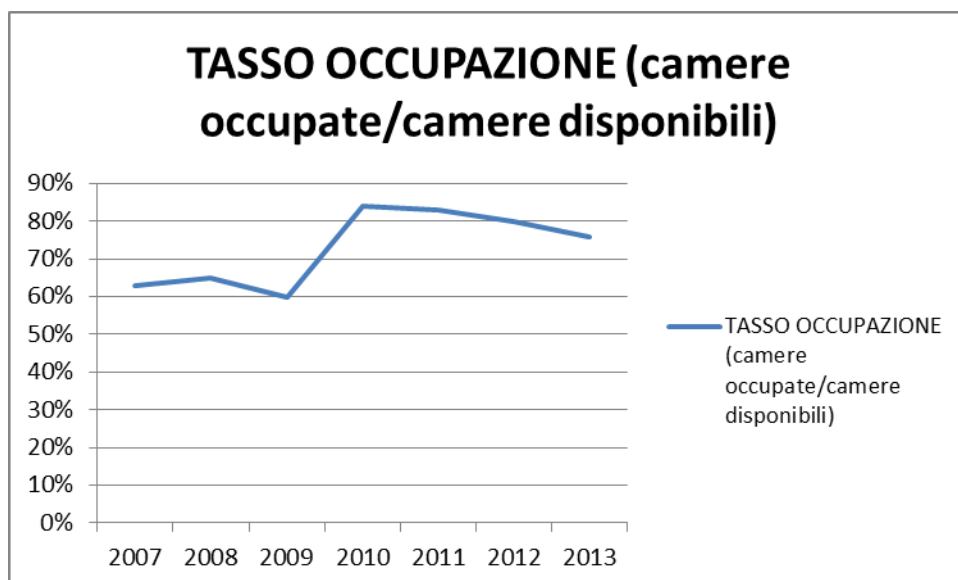
Nello specifico, partendo dall’analisi del tasso di occupazione camere - *TO*, tale indicatore mostra un andamento variabile nel triennio ante contributo, per poi conoscere un picco di crescita nell’anno di effettuazione dell’investimento e peggiorare costantemente nel triennio successivo all’agevolazione, pur segnando comunque un valore assoluto superiore nel triennio successivo al 2010 rispetto al triennio antecedente.

**Figura 5.5.7 Hotel Delta: Tasso di occupazione camere – dati in percentuale**



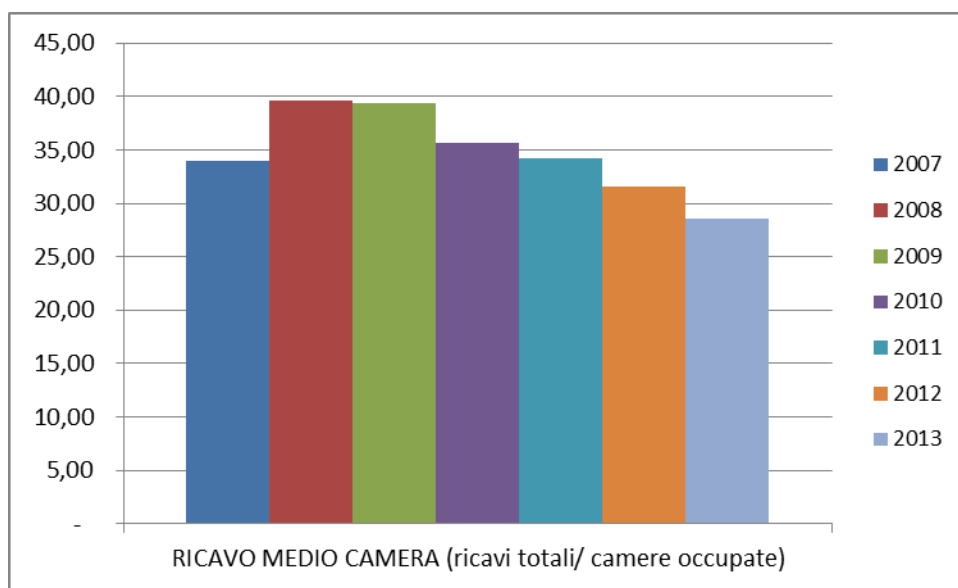
Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	63%	65%	60%	84%	83%	80%	76%

**Figura 5.5.8 Hotel Delta: Trend del Tasso di occupazione camere – 2007-2013**



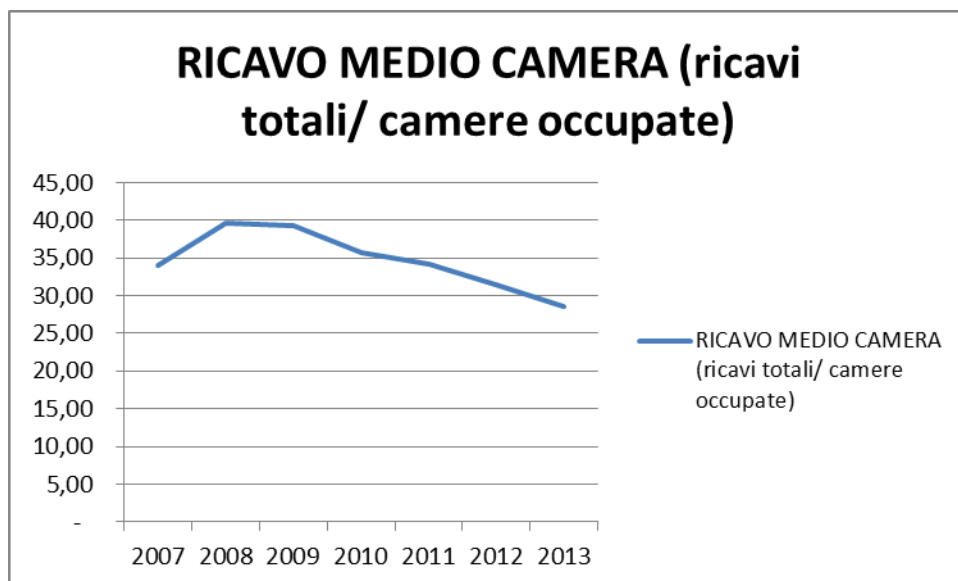
Con riferimento al ricavo medio camera – RM, si denota un andamento decrescente tale indice. Dall’esame dei grafici che seguono, si evince infatti che il RM, ovvero le politiche di prezzo praticate dalla struttura ha avuto il suo picco massimo nel 2008 per poi decrescere gradualmente a partire dal 2009 e toccare i livelli più bassi a partire dal triennio successivo all’effettuazione degli investimenti agevolati, in particolar modo nel 2013 (-27,7% rispetto al 2008).

**Figura 5.5.9 Hotel Delta: Ricavo Medio Camera – Valori in €**



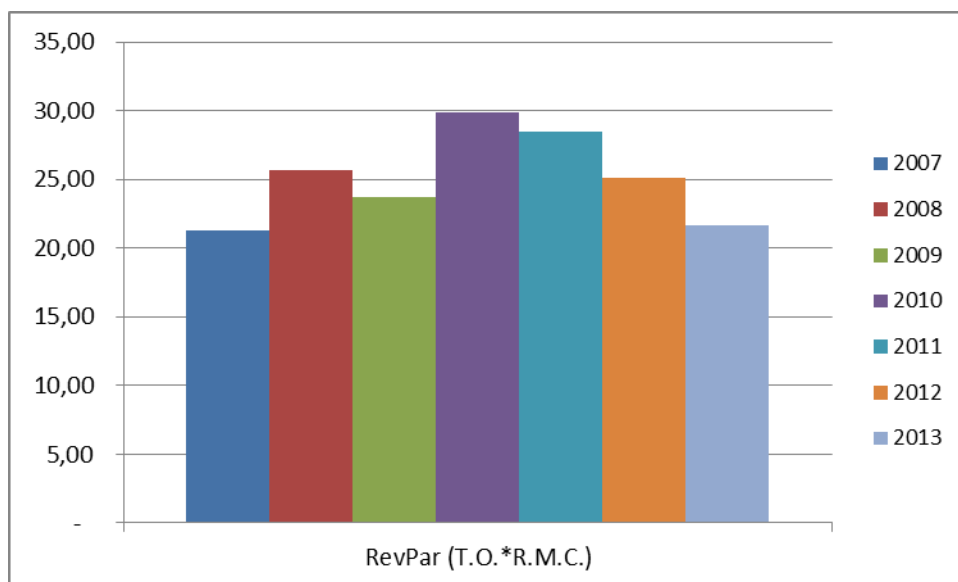
Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	33,94	39,56	39,36	35,64	34,15	31,52	28,59

**Figura 5.5.10 Hotel Delta: Trend del Ricavo Medio Camera – 2007-2013**



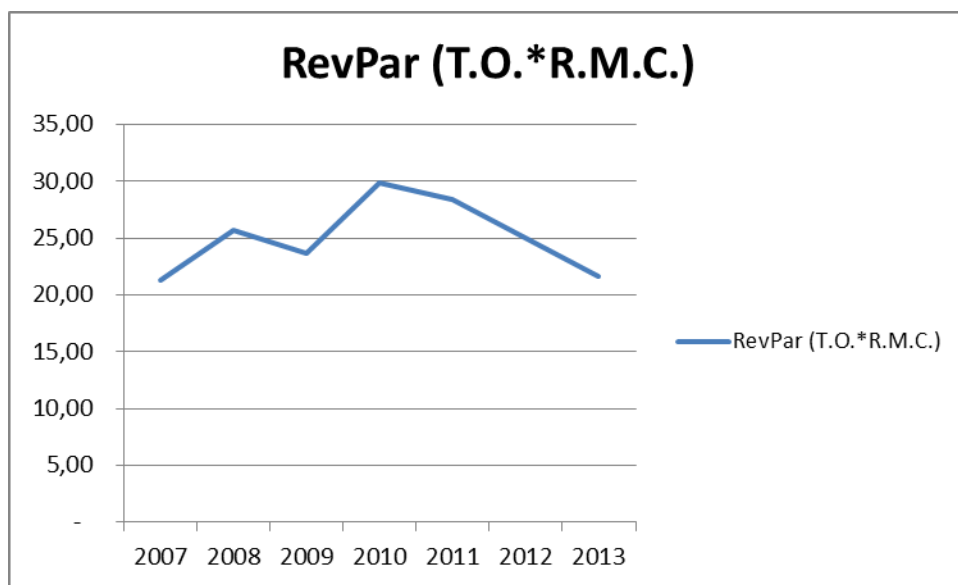
In linea con quanto emerso dall'analisi del tasso di occupazione camere, anche il RevPar mostra un andamento variabile nel triennio ante contributo, per poi conoscere un picco di crescita nell'anno di effettuazione dell'investimento e successivamente decrescere nel triennio successivo all'agevolazione (decremento del 27,6% tra il 2010 e il 2013), pur segnando comunque un valore assoluto superiore nel triennio successivo al 2010 rispetto al triennio antecedente.

**Figura 5.5.11 Hotel Delta: RevPar – Valori in €**



Dati - performance economica	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013
RevPar (T.O.*R.M.C.)	21,28	25,70	23,70	29,90	28,46	25,07	21,63

**Figura 5.5.12 Hotel Delta: Trend del RevPar – 2007-2013**



Con riferimento al trend della performance economica dell'hotel Delta nell'arco temporale antecedente e successivo all'ottenimento del contributo, si presentano di seguito le risultanze della valutazione comparata dei valori medi di ciascun indicatore nel triennio precedente il contributo in conto capitale (2007, 2008 e 2009) ed in quello successivo (2011, 2012 e 2013). Alla fig. 5.5.13 che segue, si riporta il prospetto riassuntivo dei valori medi per l'intero arco temporale 2007-2013.

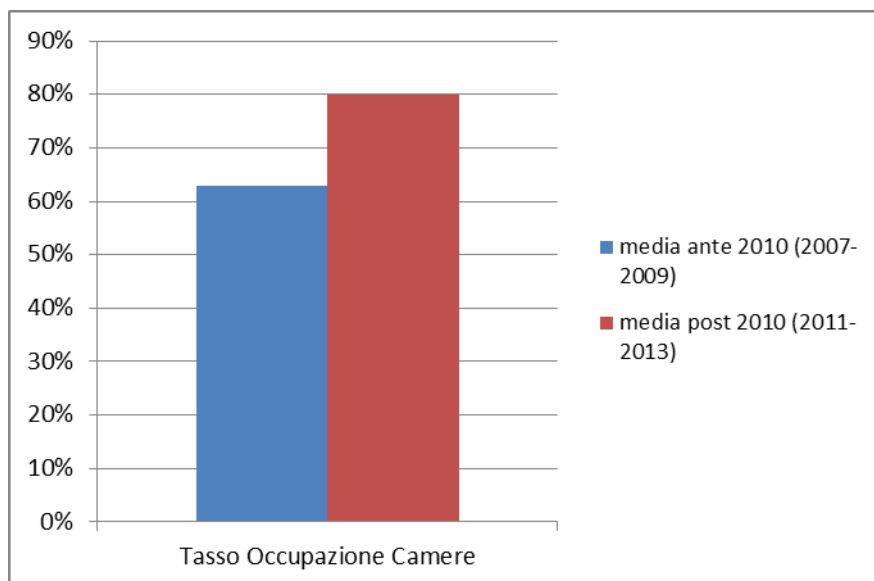
**Figura 5.5.13 Hotel Delta – Sintesi della performance economica media 2007-2013**

<b>Dati - performance economica dipartimento camere</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b><u>2010</u></b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>media</b>
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	0,63	0,65	0,60	0,84	0,83	0,80	0,76	73%
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	33,94	39,56	39,36	35,64	34,15	31,52	28,59	34,68
RevPar (T.O.*R.M.C.)	21,28	25,70	23,70	29,90	28,46	25,07	21,63	25,11
RevPash (Ricavi totali/ coperti disponibili/ore apertura ristorante)	0,19	0,22	0,15	0,24	0,17	0,17	0,17	0,19

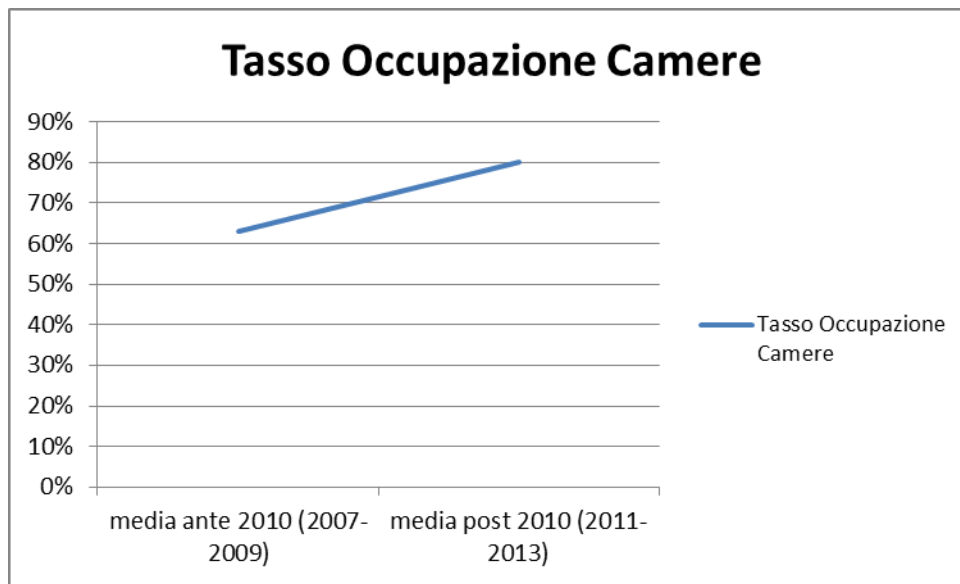
	<b>TO %</b>	<b>RM €</b>	<b>RevPar €</b>	<b>Revpash €</b>
2007	0,63	33,94	21,28	0,19
2008	0,65	39,56	25,70	0,22
2009	0,60	39,36	23,70	0,15
<b>2010</b>	<b>0,84</b>	<b>35,64</b>	<b>29,90</b>	<b>0,24</b>
<b>media ante 2010 (2007- 2009) - %</b>	<b>63%</b>	<b>37,62</b>	<b>23,56</b>	<b>0,19</b>
	<b>TO %</b>	<b>RM €</b>	<b>RevPar €</b>	<b>Revpash €</b>
<b>2010</b>	<b>0,84</b>	<b>35,64</b>	<b>29,90</b>	<b>0,24</b>
2011	0,83	34,15	28,46	0,17
2012	0,80	31,52	25,07	0,17
2013	0,76	28,59	21,63	0,17
<b>media post 2010 (2011-2013) - %</b>	<b>80%</b>	<b>31,42</b>	<b>25,05</b>	<b>0,17</b>
<b>scostamento valori medi in %</b>	27%	-16%	6%	-9%

Il tasso di occupazione camere è aumentato mediamente nel triennio post contributo del 27% rispetto al triennio ante contributo.

**Figura 5.5.14 Hotel Delta – TO medio ante e post contributo**

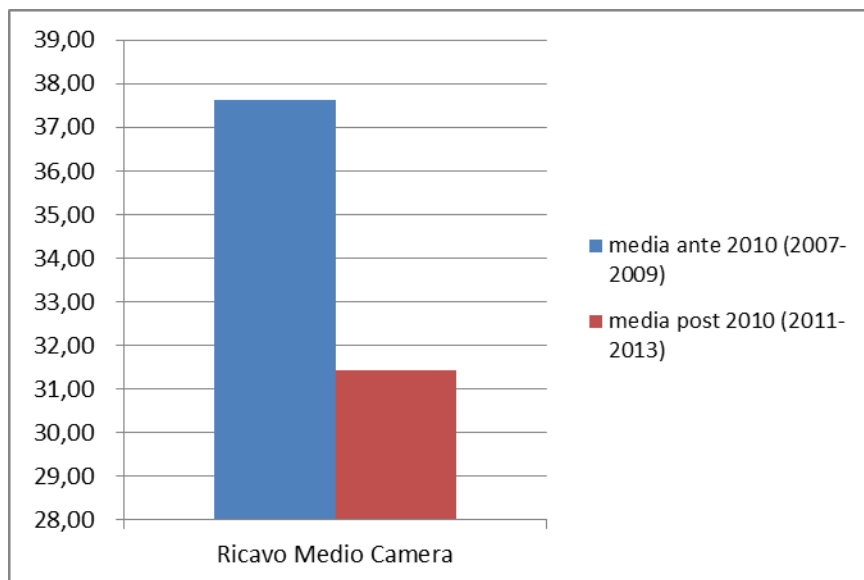


**Figura 5.5.15 Hotel Delta – Trend del TO medio ante e post contributo**

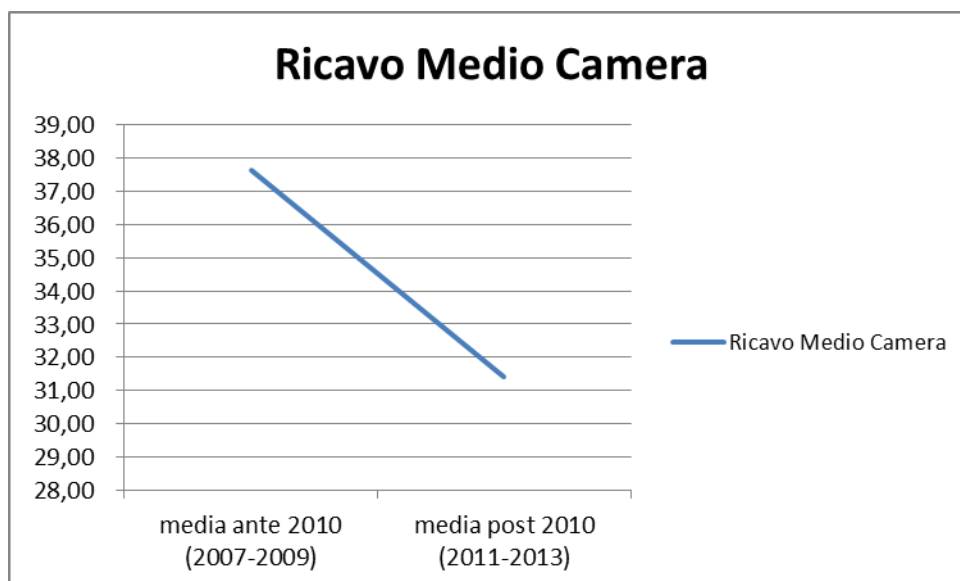


Per converso, i valori medi del ricavo medio camera presentano un peggioramento nel passaggio dal triennio antecedente l'effettuazione dell'investimento agevolato rispetto al periodo successivo (-16%).

**Figura 5.5.16 Hotel Delta – RM medio ante e post contributo**



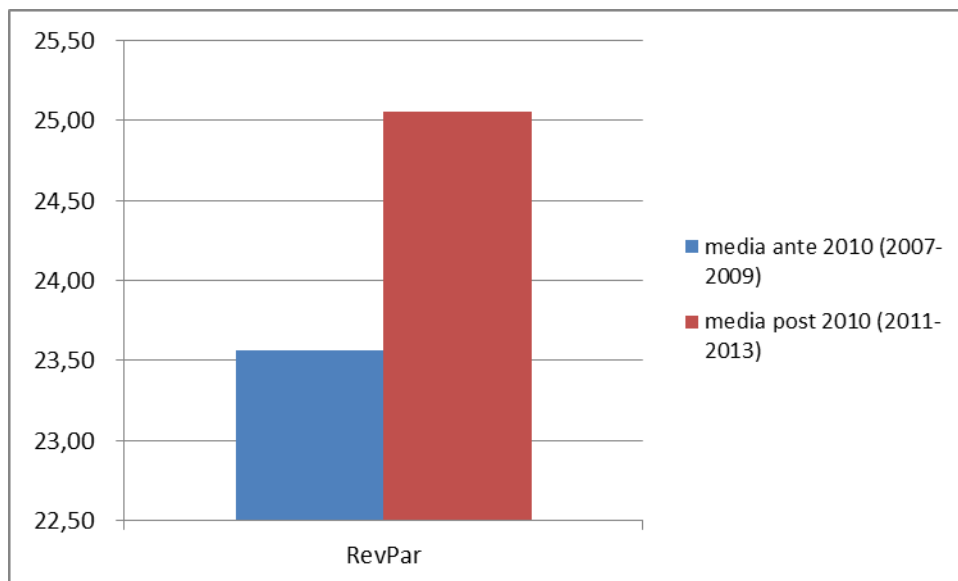
**Figura 5.5.17 Hotel Delta – Trend del RM medio camera ante e post contributo**



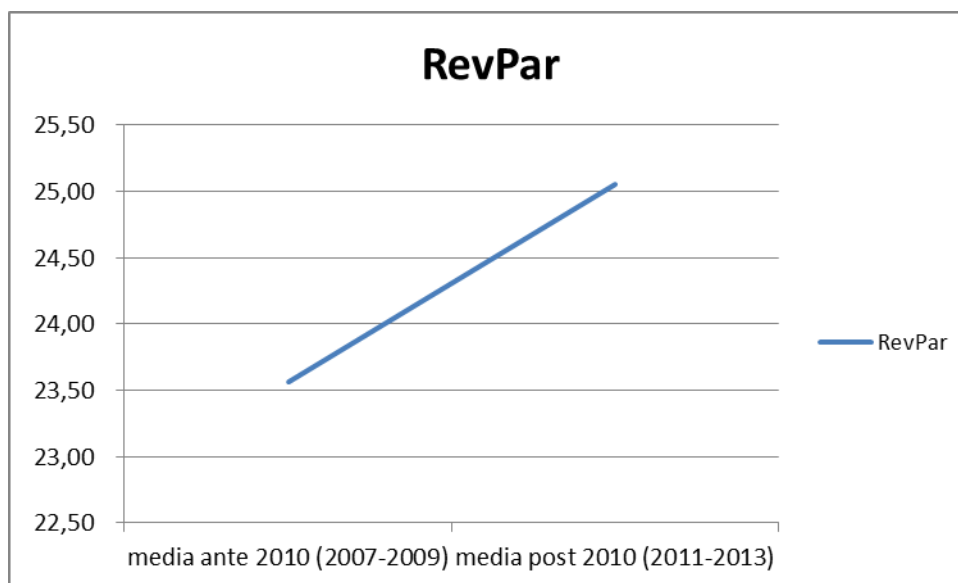


Il RevPar, che rappresenta il risultato combinato dei due indici TO e RM, ha registrato un lieve incremento nei valori medi dei due diversi periodi, pari al 6%.

**Figura 5.5.18 Hotel Delta – RevPar medio ante e post contributo**



**Figura 5.5.19 Hotel Delta – Trend del RevPar medio ante e post contributo**



I valori più sopra esposti possono essere così interpretati.

Il 2010, ovvero l'anno in cui è stato concluso l'intervento di ristrutturazione dell'albergo, rappresenta l'anno migliore in termini di performance economica del settennio analizzato. Tutti gli indicatori risultano fortemente in crescita nell'anno in questione, eccetto il ricavo medio camera che conosce il suo picco maggiore nel 2008, per poi decrescere successivamente. L'intervento di miglioramento dell'offerta ricettiva sembra aver impattato immediatamente in maniera positiva: nel 2010 il tasso di occupazione camere fa un balzo portandosi dal 60% del 2009 all'84%.

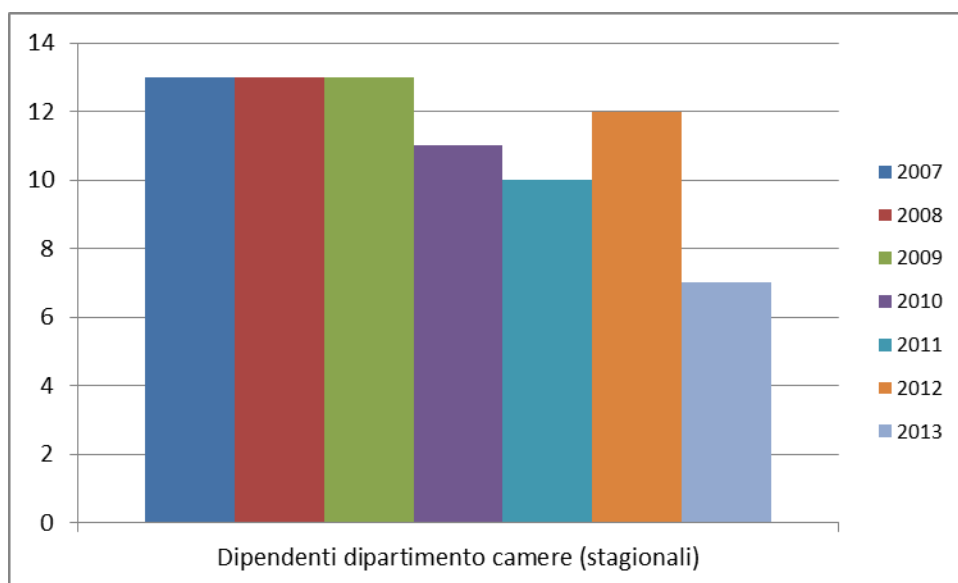
Effettuando una lettura complessiva della performance economica della struttura ante e post intervento finanziario della Regione, si rileva che a fronte di un tasso di occupazione delle camere mediamente pari al 73% lungo tutto l'arco temporale considerato (2007-2013), tale indice aumenta in misura significativa (+27%) nel passaggio dal triennio ante contributo a quello successivo. Un trend positivo, seppur più contenuto, si riscontra nel RevPar (+6%) ma non anche nel ricavo medio camera (-16%). La ristrutturazione ha di fatto apportato dei benefici in termini di maggiore occupazione delle camere, grazie ad un maggior richiamo di clientela stimolato dalla nuova veste dell'albergo, e tale beneficio è stato altresì permesso da una graduale contrazione della politica tariffaria, con conseguente riduzione del ricavo medio camera. La struttura ha pertanto puntato su un'occupazione massiccia con sacrificio della redditività delle camere, e ciò ha portato comunque ad un accrescimento del RevPar nel triennio post contributo.

Per quanto concerne il dipartimento ristorante, il RevPash peggiora sensibilmente nel triennio post investimento agevolato, a causa di una robusta diminuzione del numero di coperti venduti a partire dal 2010. Si precisa comunque che a fronte di un miglioramento nei valori medi del triennio successivo al 2010, osservando i valori assoluti di tutti gli indicatori di performance economica, i medesimi appaiono decrescenti già dall'esercizio successivo all'ottenimento del contributo (2011) per giungere poi al picco

minimo nel 2013, ultimo anno analizzato. A fronte cioè di un beneficio immediato, e in generale di un miglioramento di alcuni indicatori di performance nel passaggio dal triennio ante a quello post contributo, l'azienda non sembra aver beneficiato a lungo di tali trend positivi, che, viceversa, diventano via via decrescenti sia con riferimento al dipartimento camere, in termini di occupazione e ricavo medio, che con riferimento al dipartimento ristorante, in termini di coperti venduti.

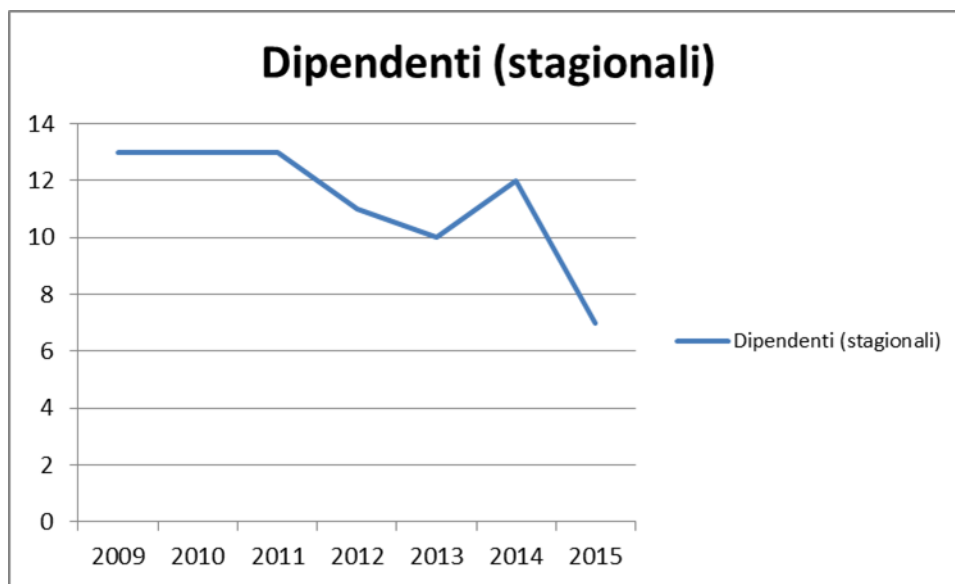
Con riferimento alla performance sociale del contributo, ovvero all'impatto della misura contributiva sul livello occupazionale dell'hotel Delta in termini di incremento/decremento del personale complessivamente impiegato, il sussidio pare non aver contribuito in alcun modo su tale variabile, che segnala per converso un peggioramento complessivo nel passaggio dal triennio antecedente il sussidio a quello successivo (-27%). Di seguito si rappresenta graficamente l'andamento di tale variabile nell'arco temporale complessivamente analizzato (2007-2013) e l'andamento dei valori medi nel periodo ante e post 2010. Si precisa che tutti i lavoratori dipendenti, sia del dipartimento camere che del dipartimento ristorante, hanno un contratto stagionale.

**Figura 5.5.20 Hotel Delta: Lavoratori Dipendenti Dipartimento Camere – n° unità**

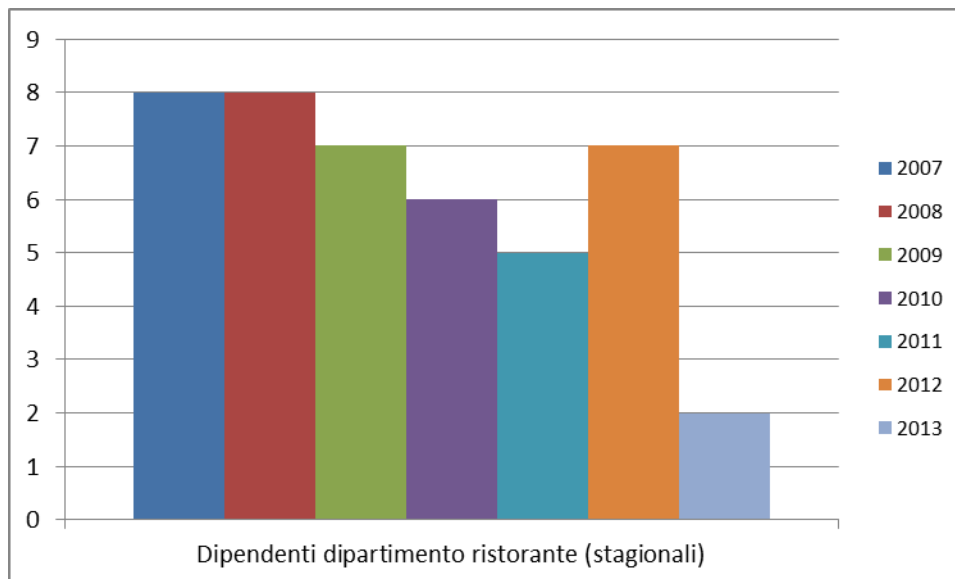


Dati - occupazione dipartimento camere	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013	media
Dipendenti (stagionali)	13	13	13	11	10	12	7	<b>11,29</b>

**Figura 5.5.21 Hotel Delta Dipartimento Camere: Trend dell'occupazione – 2007-2013**

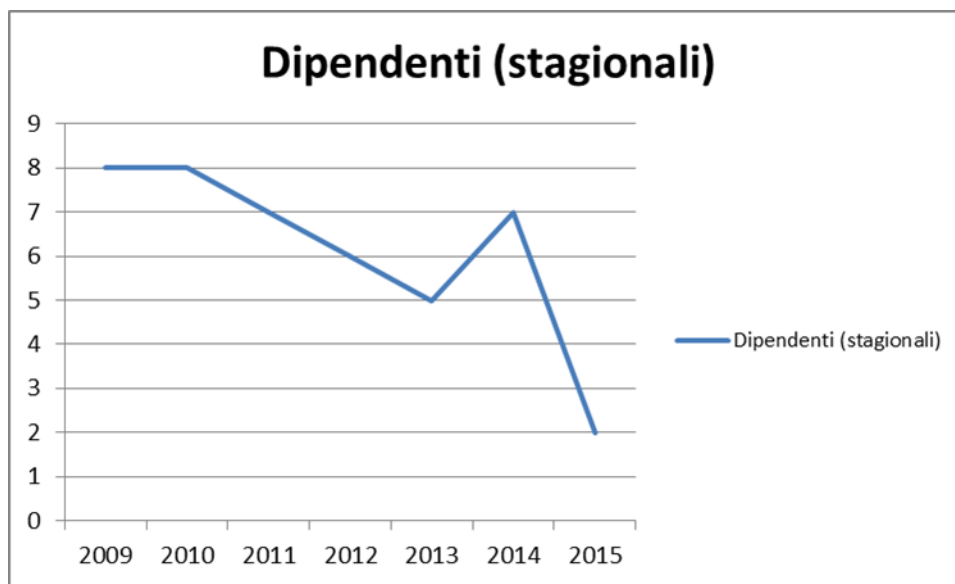


**Figura 5.5.22 Hotel Delta: Lavoratori Dipendenti Dipartimento Ristorante – n° unità**



Dati - occupazione dipartimento ristorante	2007	2008	2009	<u>2010</u>	2011	2012	2013	media
Dipendenti (stagionali)	8	8	7	6	5	7	2	<b>6,14</b>

**Figura 5.5.23 Hotel Delta Dipartimento Ristorante: Trend dell'occupazione – 2007-2013**

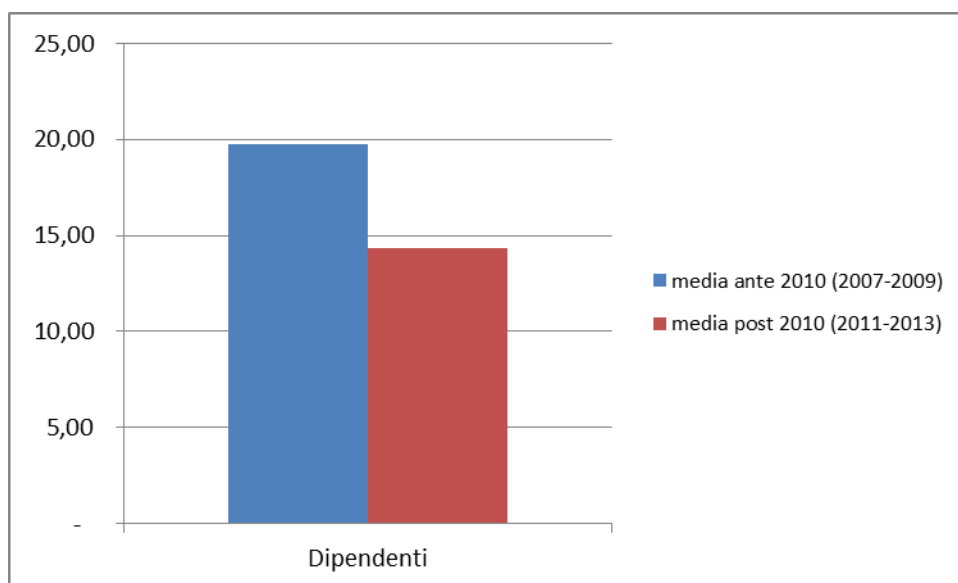


Con riferimento all'andamento della variabile dell'occupazione nell'intero arco temporale 2007-2013, risulta evidente dalle tabelle che precedono che l'hotel Delta abbia impiegato un numero decrescente di unità lavorative a partire dal biennio 2009-2010, e a seguito del contributo il comparto dipendenti è stato via via ridotto sia nel settore camere che nel settore ristorante. Con riferimento alla comparazione tra triennio ante e post 2010, di seguito si presentano graficamente i dati rilevati in forma aggregata tra i due dipartimenti.

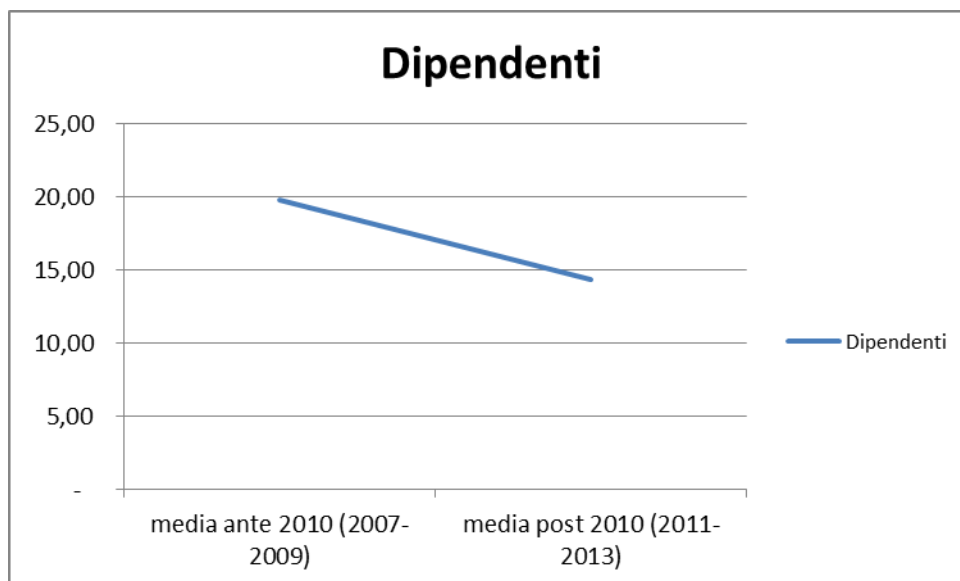
**Figura 5.5.24 Hotel Delta: Valori medi occupazione pre e post contributo**

	Dipendenti
2007	21
2008	21
2009	20
<b>2010</b>	<b>17</b>
<b>media ante 2010 (2007-2009)</b>	<b>19,75</b>
	Dipendenti
<b>2010</b>	17
2011	15
2012	19
2013	9
<b>media post 2010 (2011-2013)</b>	<b>14,33</b>
<b>scostamento valori medi pre e post 2010</b>	<b>- 5,42</b>
<b>scostamento valori medi in %</b>	<b>- 27%</b>

**Figura 5.5.25 Hotel Delta - Occupazione media pre e post contributo**



**Figura 5.5.26 Hotel Delta - Trend Occupazione media pre e post contributo**



Con riferimento alla performance sociale del contributo, emerge pertanto quanto segue. L'occupazione media del personale nel corso dell'intero arco temporale osservato è stata pari a 11,29 unità lavorative nel reparto camere e 6,14 nel ristorante, tutte stagionali. Effettuando una valutazione della performance sociale della struttura nel suo complesso, si denota che a seguito del contributo l'occupazione media è diminuita del 27% e, pertanto, il contributo non sembra aver impattato in maniera positiva sui livelli occupazionali della struttura, i quali sono andati via via diminuendo a partire dal triennio ante contributo, e tale trend è peggiorato ulteriormente successivamente all'effettuazione dell'investimento agevolato.

Dalle indicazioni fino adesso fornite, il contributo P.I.A. 2007 sembra aver impattato sull'hotel Delta in maniera non complessivamente positiva. A fronte di una performance economica media migliore nel triennio post 2010 rispetto a quello precedente, si denota un decremento nei valori assoluti degli indicatori a partire dall'esercizio successivo a quello di ottenimento del contributo e fino all'ultimo esercizio analizzato, ossia il 2013. Anche la performance sociale è negativa; per comprendere in maniera più chiara quali possano essere state le motivazioni alla base di tali trend, si riporta di seguito

l'analisi qualitativa dei dati ottenuti attraverso l'intervista.

ooooo

d) Analisi dei dati qualitativi: la performance del contributo nella percezione della struttura alberghiera

Si procede adesso ad effettuare un'analisi qualitativa dell'impatto del contributo, complementare rispetto a quella quantitativa-economica più sopra esposta.

Con riferimento alla capacità del contributo di stimolare l'azienda ad effettuare investimenti addizionali rispetto alla programmazione esistente, il direttore dell'hotel Delta ha affermato che il contributo ha reso possibile l'effettuazione di investimenti che senza sussidio non sarebbero stati intrapresi, e ciò unicamente perché il contributo pubblico rappresentava l'unico canale di finanziamento percorribile. E' grazie all'ottenimento del contributo in conto capitale che è stato possibile procedere a una riqualificazione della struttura, che diversamente non sarebbe stata affrontata nell'immediato per la mancanza di fonti finanziarie di copertura, pur rappresentando un investimento in programma. Il contributo pertanto ha reso possibile l'effettuazione della ristrutturazione, la quale tuttavia non rappresenta un investimento addizionale rispetto ai programmi aziendali. Di conseguenza, gli interventi sono stati senz'altro anticipati per poter usufruire del contributo, il quale ha quindi creato semplicemente un effetto di sostituzione intertemporale dei progetti di investimento.

Gli effetti principali della misura sulla struttura, nell'opinione del direttore, si sono riflessi sull'immagine dell'albergo: la ristrutturazione ha migliorato il livello di accoglienza della struttura e, di conseguenza, ha meglio soddisfatto le aspettative del cliente. Con riferimento alla valutazione del rapporto impresa-ente pubblico nella gestione del contributo, l'intervistato ha affermato che la Ragione ha effettuato un monitoraggio "disastroso". Nello specifico, il direttore si è ritrovato a dover fornire a una banca situata sul territorio nazionale incaricata di gestire il monitoraggio, una mole di do-



cumenti e informazioni di nessun rilievo per il tipo di investimento che si stava effettuando, e ciò con cadenza quindicinale. Il monitoraggio ha creato per la struttura un inutile dispendio di risorse e di tempo, e ciò soprattutto a causa della scarsa conoscenza del bando e del territorio da parte della banca incaricata di gestire la misura, situata fuori dalla Sardegna. Da un punto di vista interno, la struttura non ha sostenuto costi aggiuntivi per il monitoraggio della misura, di cui si è occupato personalmente il direttore.

Il punto di forza della misura nell'opinione dell'intervistato risiede nel beneficio finanziario che ha apportato, consentendo l'effettuazione di un investimento che diversamente non sarebbe stato possibile affrontare a causa degli alti costi di gestione che le strutture operanti nel settore ricettivo devono sostenere ordinariamente. Il direttore, tuttavia, non lo definisce propriamente un punto di forza, essendo la contribuzione pubblica agli alberghi nella sua opinione quasi un atto dovuto da parte delle istituzioni. Stante la forte pressione fiscale che si abbatte sul prodotto tipico degli alberghi, ovvero gli immobili, e i conseguenti margini ridotti per chi opera nel settore turistico ricettivo, il contributo pubblico appare essere un sostegno quasi obbligatorio da parte della regione per consentire la sopravvivenza del turismo nel panorama economico della Sardegna.

Il punto di debolezza è stato individuato, oltre che nella citata complessità del monitoraggio, nei ritardi connessi all'erogazione materiale dei fondi. A fronte infatti di una corposa attribuzione di risorse nell'anno di sostenimento delle spese connesse all'investimento, le tranche rimanenti sono state erogate a distanza di due anni dall'effettuazione dell'investimento, e ciò ha comportato un aggravio di oneri per la struttura la quale, per anticipare i costi dell'investimento, ha dovuto far ricorso a un indebitamento bancario ulteriore rispetto a quello già previsto per la restituzione del 65% del contributo non a fondo perduto.

Con riguardo, infine, alla valutazione complessiva dell'utilità del contributo pubblico ricevuto, si presenta di seguito la scala di Likert compilata dal direttore:

***( 1 = per niente, 2= poco, 3= sufficiente, 4= molto, 5 = moltissimo)***

<b>Scala di Likert</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Allungamento del periodo di apertura della struttura	x				
Destagionalizzazione del fenomeno turistico	x				
Miglioramento delle performance economiche della struttura			x		
Miglioramento delle performance sociali della struttura (occupazione)	x				

Come si evince dalla tabella, nell'opinione dell'intervistato il contributo non ha avuto alcun impatto sull'allungamento del periodo di apertura della struttura e sulla destagionalizzazione del fenomeno turistico. Nello specifico, l'ottenimento del contributo è risultato concomitante con alcuni fattori negativi, quali lo scatenarsi della crisi congiunturale a partire dal 2009 e l'incremento della concorrenza sul segmento business a seguito dell'apertura di due nuovi alberghi nel centro di Cagliari; ciò ha causato la necessità per la struttura di chiudere nei mesi che vanno da novembre a marzo per lo scarso afflusso di turisti.

Nell'opinione del direttore il contributo ha, viceversa, avuto un impatto positivo sul miglioramento della performance economica in virtù del predetto incremento dell'appeal della struttura conseguente alla ristrutturazione. Infine, l'impatto percepito sulle performance sociali è stato nullo.

ooooo

Dall'analisi congiunta dei dati quantitativi e qualitativi ricavati dall'intervista al direttore dell'hotel Delta emergono i seguenti aspetti. Il contributo in conto capitale ricevuto ha consentito la ristrutturazione e l'ammodernamento di una struttura obsoleta, che diversamente non avrebbe potuto affrontare un dispendio così ingente di risorse (oltre 400.000,00 euro). La contestualità tra ricezione del contributo ed effettuazione dell'investimento con l'imperversare di una crescente crisi economica, ha di fatto annullato i benefici ipotetici ricollegabili ad una sovvenzione così robusta.

Nello specifico, la circostanza che ha visto la struttura impegnarsi in un programma di investimenti imponente e del quale solo una parte è stata concessa a fondo perduto (35%) ha causato diverse difficoltà nel sopportare il peso dell'onerosità finanziaria connessa alla restituzione del 65% del sussidio. Tale onerosità risulta aggravata dagli ulteriori finanziamenti richiesti per poter anticipare quota parte dei costi dell'investimento in attesa dell'erogazione, assai lenta, del contributo.

Per tali motivi, l'hotel è stato costretto a diminuire notevolmente le politiche tariffarie al fine di consentire un'occupazione della struttura costante e soddisfacente, e questo ha creato, nonostante il trend migliore di TO e RevPar nel triennio post contributo rispetto al precedente, a un graduale peggioramento di tutti gli indicatori di performance. Tale circostanza appare essere senz'altro ricollegabile alla scelta di effettuare un investimento così robusto essenzialmente per poter beneficiare del contributo, senza che tale investimento fosse davvero sostenibile per la struttura, né probabilmente indispensabile, soprattutto in tale misura.

Il direttore ha affermato che, nonostante il superficiale risultato positivo connesso al miglioramento della struttura, a posteriori avrebbe preferito non ricevere il sussidio poiché il medesimo ha contribuito ad aggravare lo stato di difficoltà economica in cui l'azienda si è ritrovata per le motivazioni più sopra esposte. Anche dal punto di vista della performance sociale, dai dati emerge un trend negativo costante successivamente

all'ottenimento del contributo, in linea con quanto emerso a proposito della performance economica.

Infine, il direttore della struttura denota un enorme punto di debolezza nell'azione politica degli enti locali, i quali *“sbagliano a concedere i contributi in conto capitale agli alberghi, se non creano contestualmente una strategia a lungo termine di crescita e promozione generalizzata della regione che consenta alle strutture di beneficiare a pieno dei contributi, senza disperdere la loro utilità a causa di inefficienze create dalla politica stessa.”*

ooooo

## 5.6 - Il caso di studio *Hotel Zeta*

### a) Caratteristiche generali della struttura

L'Hotel Zeta è una struttura a tre stelle situata a Cagliari, nel cuore della città. Si tratta di un albergo, condotto nella forma della società per azioni, che ha avviato la propria attività nel 1928. L'intervista con il Direttore della struttura è stata effettuata nel mese di luglio 2015, e alla medesima è seguita la compilazione e trasmissione del data-set contenente i dati necessari per la rilevazione quantitativa.

Le caratteristiche generali della struttura sono le seguenti:

- ☐ Anno apertura: 1928
- ☐ Numero totale di piani: 4
- ☐ Numero totale di camere: 100
- ☐ Numero totale di camere con un solo letto: 37
- ☐ Numero totale di camere con soli letti matrimoniali: 25
- ☐ Numero totale di camere per non fumatori: 100
- ☐ Numero totale di camere per soggetti portatori di disabilità fisiche: 1

L'hotel Zeta è una struttura alberghiera aperta tutto l'anno, con una differenziazione tra alta e bassa stagione articolata come segue: l'alta stagione va dal mese di maggio al mese di ottobre, mentre la bassa stagione parte dal mese di novembre e si conclude nel mese di aprile. Per quanto concerne le caratteristiche della *Domanda* dei clienti, la struttura si rivolge a turisti che viaggiano sia per motivi di svago e piacere che per esigenze di lavoro. La clientela media nel corso dell'anno è rappresentata da viaggiatori di tipo leisure, anche se nella bassa stagione la tendenza è prevalentemente di tipo business. La durata media del soggiorno in notti presso la struttura è pari a 1,5 in bassa stagione e a 2,5 in alta stagione. La domanda maggiore proviene mediamente da segmenti

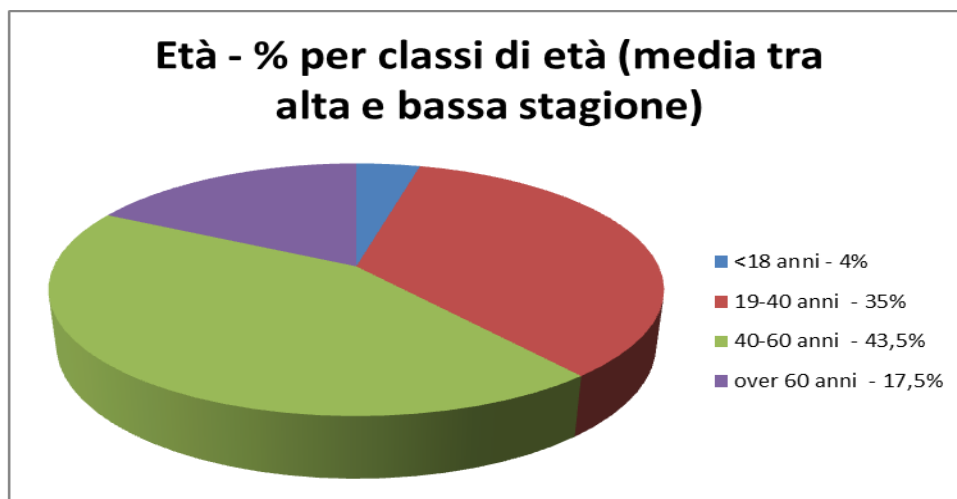
di clientela ricompresi nella fascia d'età 40-60 anni, principalmente di origine italiana nel corso dell'anno (53%), anche se la provenienza media varia nel passaggio tra alta e bassa stagione, con una maggiore tendenza di visitatori stranieri nella prima. Il canale principale di prenotazione varia a seconda del periodo dell'anno, con prevalenza dell'acquisto attraverso il contatto diretto della struttura in bassa stagione e, viceversa, tramite portali e tour operator operanti in internet in alta stagione. Il tempo medio di anticipo della prenotazione è di 2 giorni in bassa stagione e 6 giorni in alta stagione.

Gli aspetti peculiari della domanda turistica, così come rappresentati dal Direttore della struttura attraverso la compilazione del questionario sono sintetizzati nelle figure che seguono.

**Figura 5.6.1 Hotel Zeta – Caratteristiche della Domanda Turistica**

<b>Caratteristiche Domanda Turistica</b>		<b>Bassa stagio- ne</b>	<b>Alta Stagio- ne</b>
<b>Età (percentuali per classi di età)</b>	<b>&lt;18 anni</b>	4%	4%
	<b>19-40 anni</b>	36%	34%
	<b>40-60 anni</b>	45%	42%
	<b>over 60 anni</b>	15%	20%
<b>Provenienza in percentuale</b>	<b>Italiani</b>	71%	46%
	<b>Stranieri</b>	29%	54%
<b>Motivazione prin- cipale</b>	<b>Business</b>	75%	15%
	<b>Leisure</b>	25%	25%
<b>Anticipo medio prenotazione - n° giorni</b>		2	6
<b>Canale prevalente di prenotazio- ne/acquisto (sito web / T.O. etc.)</b>		Canale diretto (mail-telefono)	O.T.A. – Tour Operator

**Figura 5.6.2 Hotel Zeta - Età della clientela**



Domanda Turistica	<18 anni	19-40 anni	40-60 anni	over 60 anni
Età - % per classi di età (media tra alta e bassa stagione)	4,0%	35,0%	43,5%	17,5%

**Figura 5.6.3 Hotel Zeta - Provenienza della clientela**



<b>Domanda Turistica</b>	<b>Italia</b>	<b>Esteri</b>
<b>Provenienza (media tra alta e bassa stagione)</b>	58,5%	41,5%

**Figura 5.6.4 Hotel Zeta - Target della clientela**



<b>Domanda Turistica</b>	<b>Business</b>	<b>Leisure</b>
<b>Target clientela (media tra alta e bassa stagione)</b>	45%	55%

L'hotel ha un'articolazione in dipartimenti, precisamente camere e sala congressi. La struttura dispone di 100 camere e di una sala convegni per 35 persone, oltre che di una mini palestra concessa gratuitamente in uso agli ospiti e che per tale motivo non rappresenta un autonomo centro di costo e ricavo. La struttura non dispone di un ristorante ma è consuetudine organizzare degli eventi con degustazioni di prodotti locali in partnership con fornitori esterni alla struttura.

L'hotel Zeta pratica una politica di prezzi dinamici, basati sull'andamento della



domanda e gestiti attraverso un sistema di revenue management; il prezzo medio di una camera in regime di b&b oscilla tra i 50,00 e i 160,00 euro rispettivamente tra bassa e alta stagione. La struttura adotta una politica di prezzi variabili dal 2013, pertanto solo in epoca recente alle tariffe istituzionali vengono affiancati dei prezzi giornalieri variabili basati sull'andamento della domanda, i quali consentono l'applicazione nel quotidiano di quotazioni da alta stagione anche in periodi infrannuali di bassa stagione. Il sistema di revenue management è gestito con l'ausilio di una società di consulenza esterna alla struttura.

Vengono rilevati dalla struttura gli indicatori tipici del revenue management, quali il tasso di occupazione camere, il ricavo medio camera, il ricavo per unità di inventario disponibile – RevPar. Tutti gli indicatori sopra indicati vengono rilevati per il solo dipartimento camere. Con riferimento alla spesa turistica, il direttore della struttura non ha saputo fornire i dati relativi alla stima in percentuale delle voci di spesa della clientela, intese come spese per attività extra, con esclusione cioè delle voci relative a pernottamento, cibo e bevande. Ha precisato a riguardo che la struttura si pone costantemente l'obiettivo di soddisfare il cliente a 360 gradi, quindi anche organizzando diversi servizi collaterali quali trasporti, baby-sitting e wellness.

#### *b) Il contributo pubblico ricevuto*

L'hotel Zeta ha partecipato al Bando Interventi Creditizi all'Industria Alberghiera nel 2011 e la domanda è risultata ammissibile e finanziabile per l'importo di euro 36.990,80. In sede di effettuazione dell'intervista, è emerso che la società ha successivamente rinunciato a tale contributo in conto interessi per poter accedere a un'ulteriore agevolazione successivamente bandita dalla Regione Sardegna, per usufruire della quale le beneficiarie non dovevano risultare già sussidiate sui medesimi costi da altri contribu-

ti<sup>38</sup>. Tale agevolazione, come indicato nel relativo bando, è stata destinata alla riqualificazione dell'offerta turistica nell'ottica dello sviluppo di un modello di turismo sostenibile, ed è espressamente definita come complementare rispetto alle linee di intervento ordinarie della regione (P.I.A. 2007, P.I.A. 2008, L.R. 40/93)<sup>39</sup>. Considerato quindi che il contributo effettivamente percepito dalla struttura è simile nelle finalità alla L.R. 40/93, oggetto di studio del presente lavoro, e, inoltre, che la misura risultava conclusa all'atto dell'effettuazione della ricerca, si è ritenuto di poter proficuamente elaborare i dati relativi al contributo che ha sostituito quello originario. Del resto, tale seconda agevolazione ha nel concreto consentito all'azienda di beneficiare di un sussidio maggiore rispetto al bando del 2011, precisamente pari a euro 200.000,00, che nello specifico è stato erogato nella forma del contributo in conto capitale totalmente a fondo perduto.

E' stato inoltre possibile valutare l'impatto di una misura concessa nel 2012, ma erogata nel 2013, in quanto l'anno X di riferimento è stato individuato nell'esercizio di sostenimento dell'intero costo connesso all'investimento - ossia il 2012 - e ciò ha reso possibile analizzare il triennio successivo alla misura conclusosi nel 2015. Il piano di investimenti agevolati ha riguardato esclusivamente la ristrutturazione del comparto camere, con una riqualificazione che ha portato a un'offerta inferiore rispetto a quella preesistente (100 camere contro le 107 originarie), ma nettamente più rifinite e in alcuni casi più spaziose delle precedenti.

ooooo

---

<sup>38</sup> Trattasi della misura *“Interventi materiali e immateriali per completare e migliorare l'offerta delle imprese turistiche”*, di cui alla Delibera della Giunta Regionale n° 48/58 del 1° dicembre 2011, pubblicato in data 29 marzo 2012.

<sup>39</sup> Cfr. art. 1 bando *“Interventi materiali e immateriali per completare e migliorare l'offerta delle imprese turistiche”*.

c) Analisi dei dati quantitativi: performance economica e sociale del contributo

Tutti gli elementi per il calcolo degli indicatori e la valutazione dei medesimi sono stati forniti dall'azienda attraverso il *dataset* organizzato su fogli elettronici di calcolo Excel. Come detto, l'anno X di partenza che ha funzionato come discriminante tra performance aziendale antecedente e successiva alla ricezione del sussidio è il 2012. In tale esercizio l'hotel Zeta ha effettuato la ristrutturazione del comparto camere dell'albergo e materialmente sostenuto il costo per l'investimento, successivamente rimborsato dalla Regione. Anche in questo caso, il punto di partenza per le elaborazioni è stato il dataset contenuto nel questionario somministrato all'esito dell'intervista, di seguito riportato, compilato dal direttore dell'hotel Zeta.

Di seguito si presentano i risultati dell'analisi quantitativa in esame.

<b>Dati - performance economica</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ricavi totali – Dipartimento Camere	1.261.250,40	1.576.563,00	1.558.463,00	1.304.315,00	1.632.312,00	1.901.061,00	1.962.579,00
Ricavi totali – Dipartimento Ristorante	//	//	//	//	//	//	//
Camere disponibili - Dipartimento Camere	39.055	39.055	39.055	39.055	36.500	36.500	36.500
Camere vendute - Dipartimento Camere	16.638	22.184	21.951	18.861	22.108	25.354	26.041
Posti a sedere disponibili – Dipartimento Ristorante	//	//	//	//	//	//	//
Coperti venduti - Dipartimento Ristorante	//	//	//	//	//	//	//

Attraverso il dataset è stato possibile effettuare il calcolo degli indicatori di performance del dipartimento camere - *TO*, *RM* e *RevPar*. Le rappresentazioni grafiche che seguono riportano l'andamento dei predetti indicatori nell'intero arco temporale 2009-

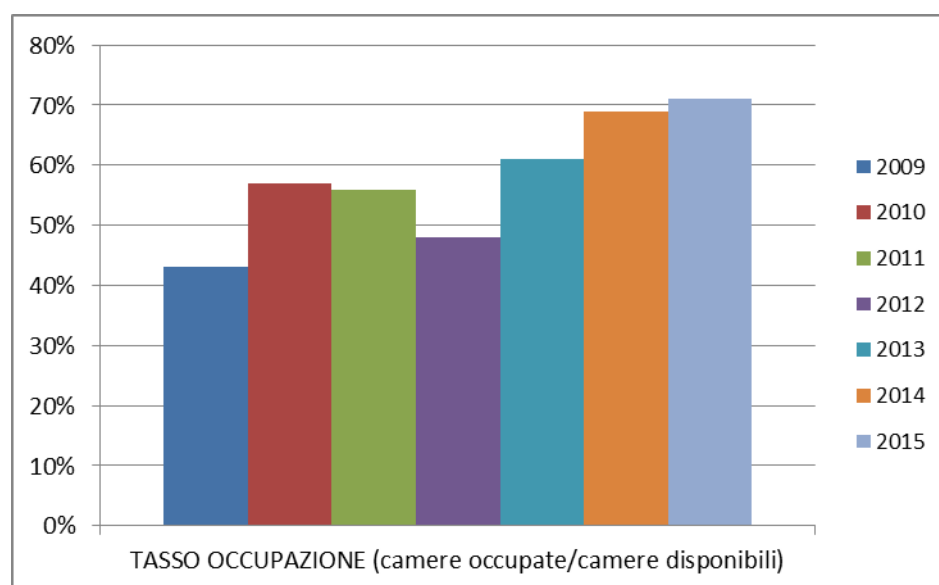
2015, con l'esposizione congiunta dei trend di crescita.

**Figura 5.6.5 Hotel Zeta – Sintesi della performance economica 2009-2015**

Dati - performance economica dipartimento camere	2009	2010	2011	<u>2012</u>	2013	2014	2015
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere	0,43	0,57	0,56	0,48	0,61	0,69	0,71
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	75,81	71,07	71,00	69,15	73,83	74,98	75,36
RevPar (T.O.*R.M.C.)	32,29	40,37	39,90	33,40	44,72	52,08	53,77

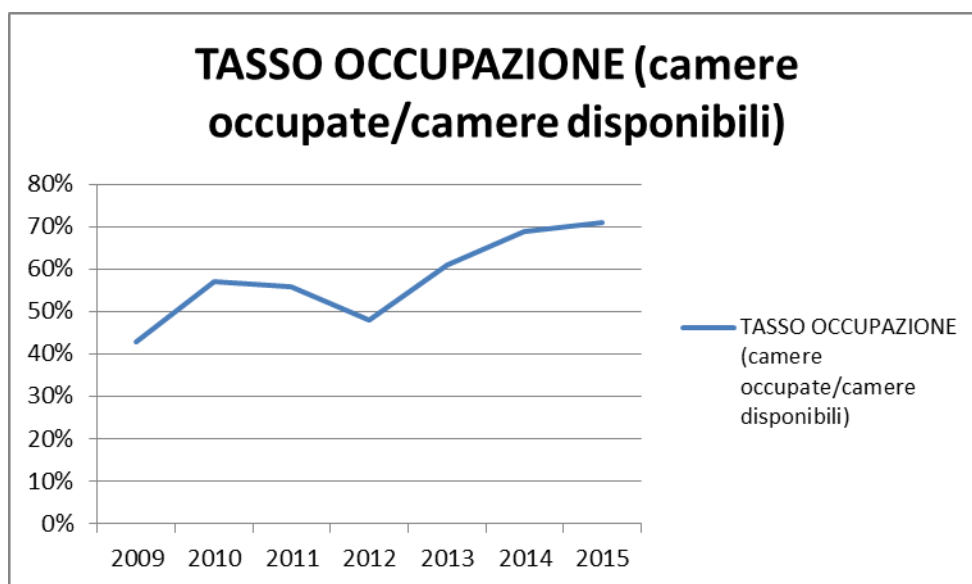
Nello specifico, partendo dall'analisi del tasso di occupazione camere - TO, tale indicatore mostra un andamento crescente nel biennio 2009-2010, per poi decrescere e toccare la sua punta minima nel biennio 2011-2012, e migliorare costantemente nel triennio successivo all'investimento agevolato.

**Figura 5.6.6 Hotel Zeta: Tasso di occupazione camere – dati in percentuale**



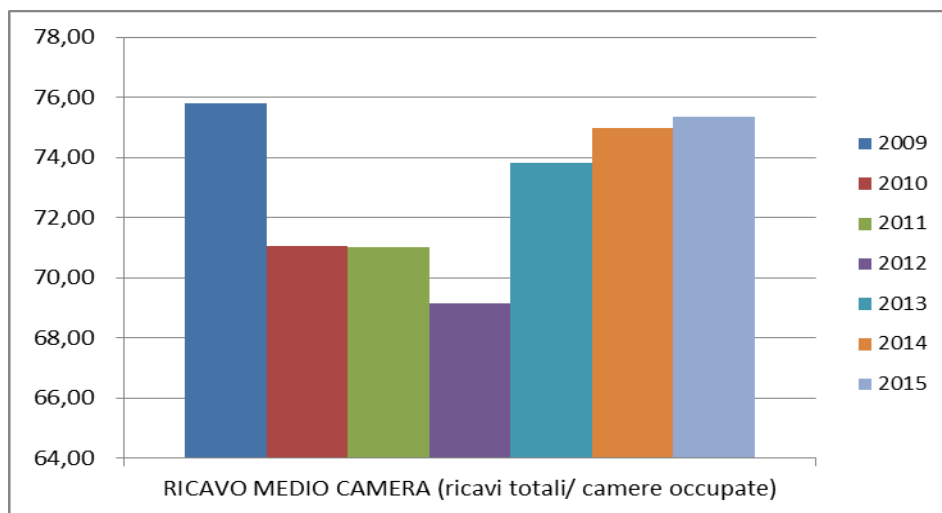
Dati - performance economica	2009	2010	2011	<u>2012</u>	2013	2014	2015
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	43%	57%	56%	48%	61%	69%	71%

**Figura 5.6.7 Hotel Zeta: Trend del Tasso di occupazione camere – 2009-2015**



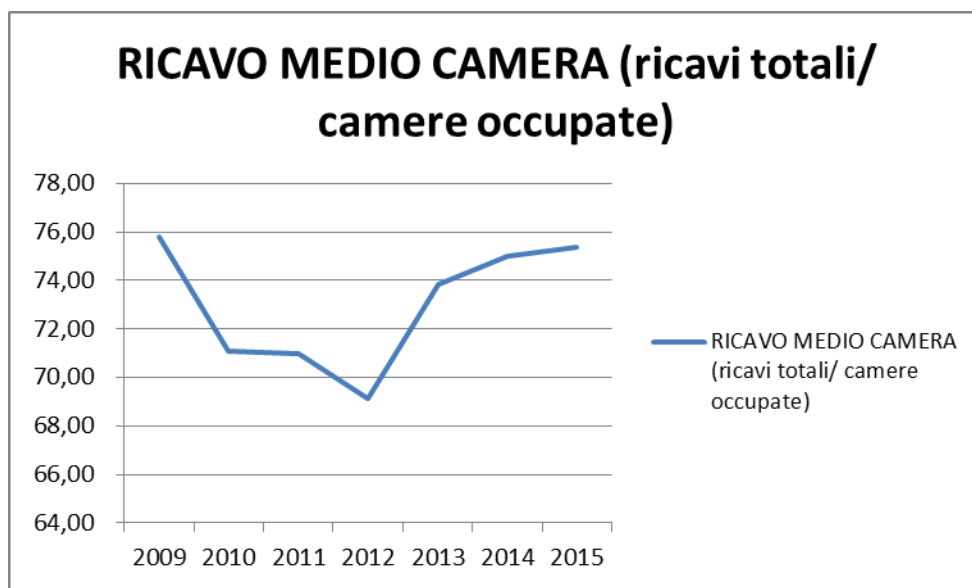
Con riferimento al ricavo medio camera – RM, si denota un andamento fluttuante anche per tale indice. Dall’esame dei grafici che seguono, si evince infatti che il RM, ovvero le politiche di prezzo praticate dalla struttura hanno avuto un andamento decrescente negli esercizi a ridosso dell’anno di effettuazione degli investimenti nel reparto camere, peggiorando drasticamente nel medesimo (-8,8% rispetto al 2009), per poi crescere costantemente nel triennio post contributo.

**Figura 5.6.8 Hotel Zeta: Ricavo Medio Camera – Valori in €**



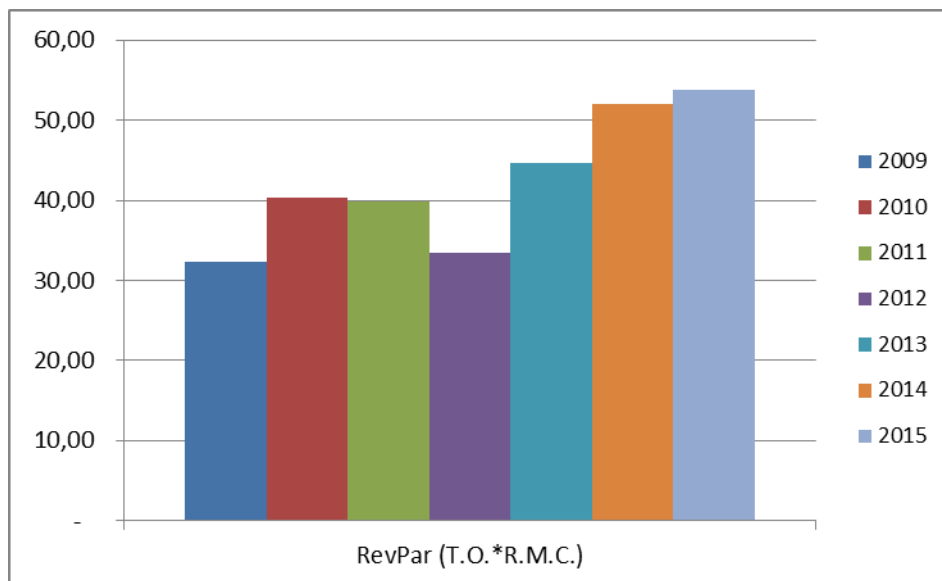
Dati - performance economica	2009	2010	2011	<u>2012</u>	2013	2014	2015
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere totali/ camere occupate)	75,81	71,07	71,00	69,15	73,83	74,98	75,36

**Figura 5.6.9 Hotel Zeta: Trend del Ricavo Medio Camera – 2009-2015**



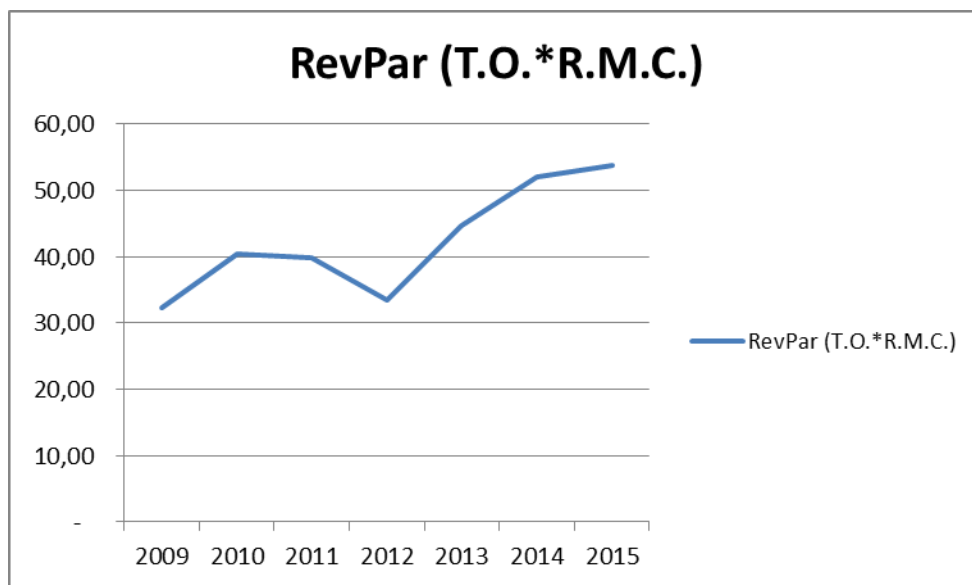
Per quanto riguarda il ricavo medio per camera disponibile - RevPar, tale indicatore mostra un andamento variabile nel corso del periodo 2009-2015, attestandosi sul valore minimo di euro 33,40 nel 2012, e facendo rilevare una crescita costante nel triennio post contributo con il picco massimo dell'indice - euro 53,77 - nel 2015.

**Figura 5.6.10 Hotel Zeta: RevPar – Valori in €**



Dati - performance economica	2009	2010	2011	<u>2012</u>	2013	2014	2015
RevPar (T.O.*R.M.C.)	32,29	40,37	39,90	33,40	44,72	52,08	53,77

**Figura 5.6.11 Hotel Zeta: Trend del RevPar – 2009-2015**



Al fine di analizzare compiutamente il trend della performance economica nell'arco temporale antecedente e successivo all'ottenimento del contributo, si procede adesso ad una valutazione comparata dei valori medi di ciascun indicatore nel triennio precedente (2009, 2010 e 2011) e successivo all'ottenimento del contributo (2013, 2014 e 2015). Alla fig. 5.6.11 che segue, si riporta il prospetto riassuntivo dei valori medi per l'intero arco temporale 2009-2015.

**Figura 5.6.11 Hotel Zeta – Sintesi della performance economica media 2009-2015**

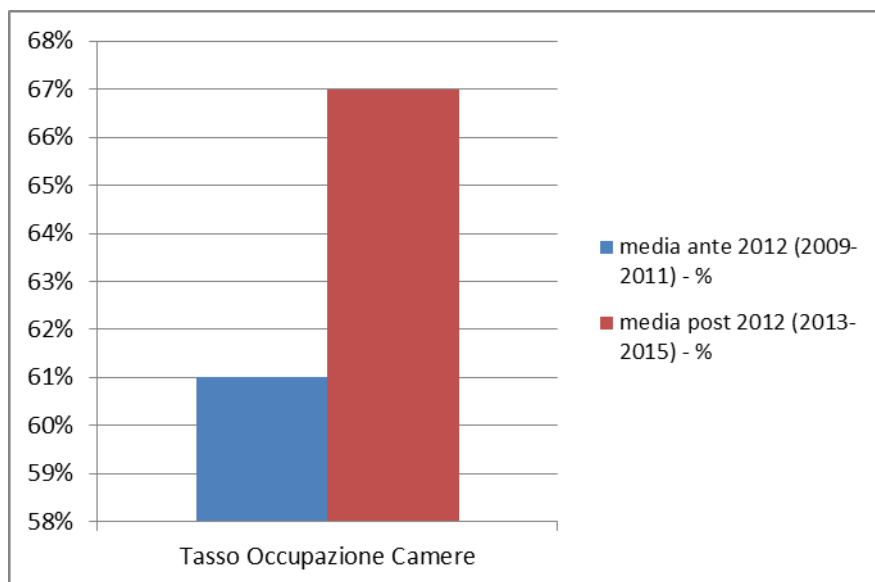
<b>Dati - performance economica dipartimento camere</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b><u>2012</u></b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>media</b>
TASSO OCCUPAZIONE (camere occupate/camere disponibili)	0,43	0,57	0,56	0,48	0,61	0,69	0,71	58%
RICAVO MEDIO CAMERA (ricavi totali/ camere occupate)	75,81	71,07	71,00	69,15	73,83	74,98	75,36	73,03
RevPar (T.O.*R.M.C.)	32,29	40,37	39,90	33,40	44,72	52,08	53,77	42,36



	<b>TO</b>	<b>RM</b>	<b>RevPar</b>
2009	0,43	75,81	32,29
2010	0,57	71,07	40,37
2011	0,56	71,00	39,90
<b>2012</b>	<b>0,48</b>	<b>69,15</b>	<b>33,40</b>
<b>media ante 2012 (2009-2011) - %</b>	<b>52%</b>	<b>72,63</b>	<b>37,52</b>
	<b>TO</b>	<b>RM</b>	<b>RevPar</b>
<b>2012</b>	<b>0,48</b>	<b>69,15</b>	<b>33,40</b>
2013	0,61	73,83	44,72
2014	0,69	74,98	52,08
2015	0,71	75,36	53,77
<b>media post 2012 (2013-2015) - %</b>	<b>67%</b>	<b>74,72</b>	<b>50,19</b>
<b>scostamento valori medi in %</b>	<b>29%</b>	<b>3%</b>	<b>34%</b>

Dalle tabelle sopra riportate, si evince che il tasso di occupazione camere ossia l'indice di utilizzo della capacità produttiva dell'hotel Zeta è aumentato mediamente nel triennio post contributo del 29% rispetto al triennio ante contributo.

**Figura 5.6.12 Hotel Zeta – TO medio ante e post contributo**

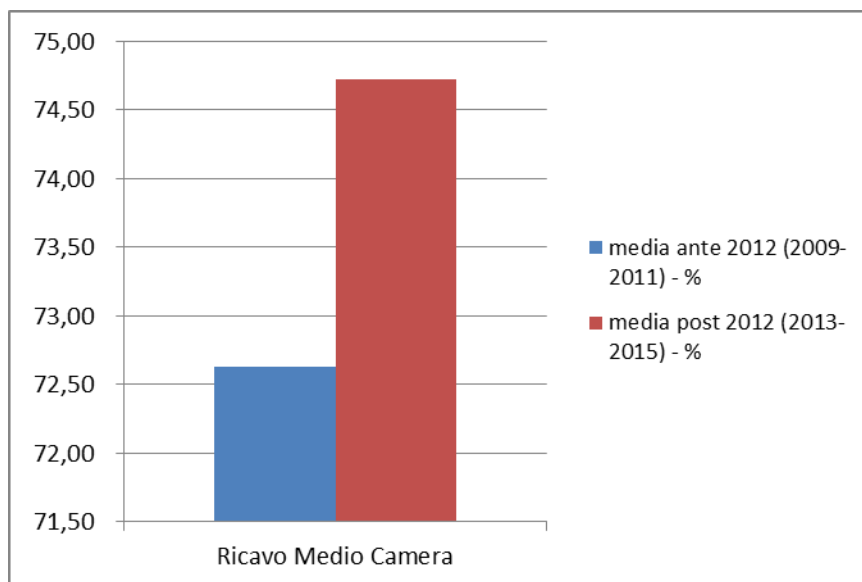


**Figura 5.6.13 Hotel Zeta – Trend del TO medio ante e post contributo**

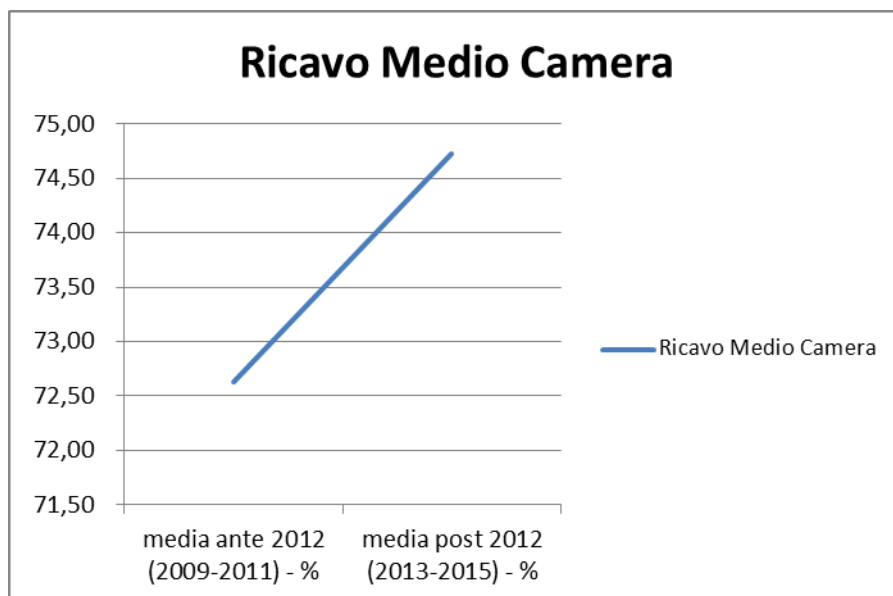


Anche i valori medi del ricavo medio camera registrano un miglioramento, esattamente pari al 3% nel passaggio da un periodo all'altro.

**Figura 5.6.14 Hotel Zeta – RM medio ante e post contributo**

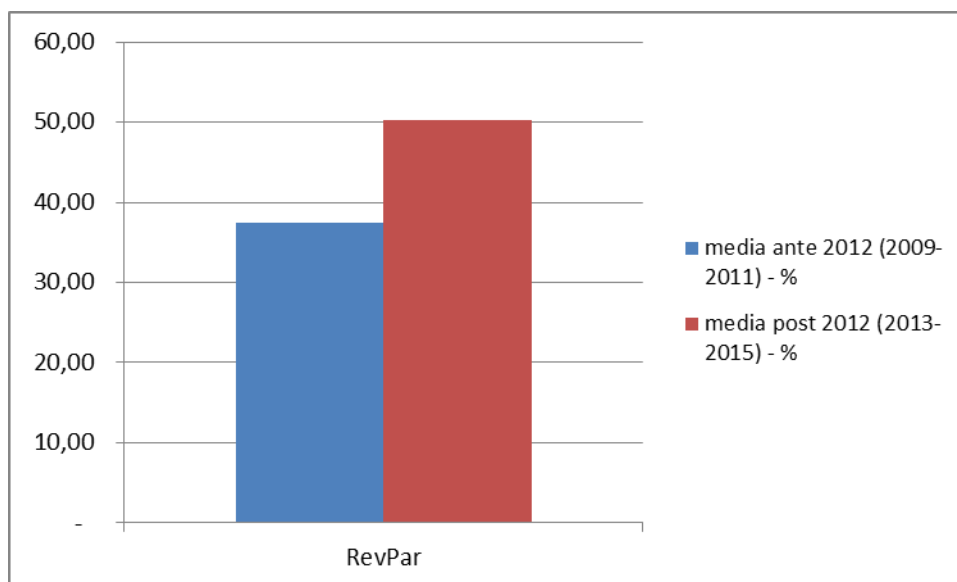


**Figura 5.6.15 Hotel Zeta – Trend del RM medio camera ante e post contributo**

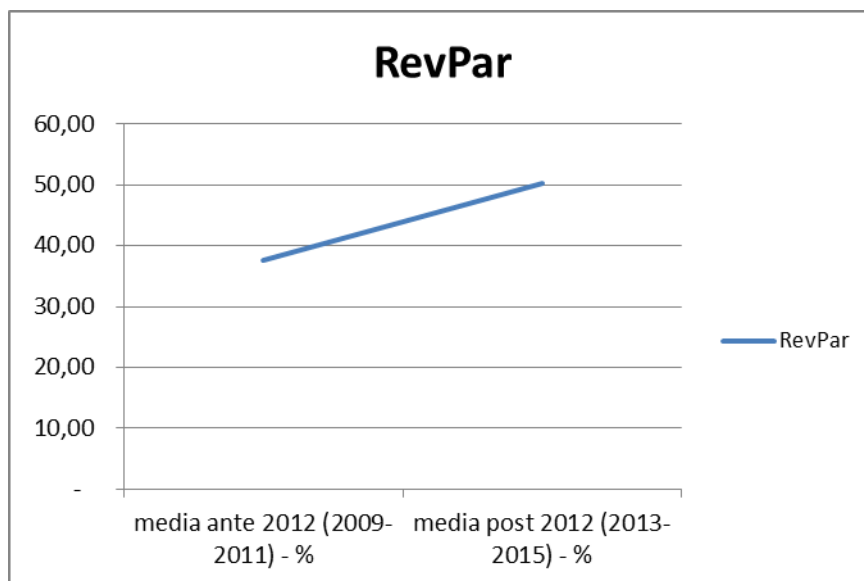


Il RevPar, ossia il contributo di ogni unità del reparto camere al fatturato del medesimo dipartimento, ha registrato un incremento importante nei valori medi tra i due periodi, pari al 34%.

**Figura 5.6.16 Hotel Zeta – RevPar medio ante e post contributo**



**Figura 5.6.17 Hotel Zeta – Trend del RevPar medio ante e post contributo**



I valori più sopra esposti possono essere così interpretati.

Il 2012, ovvero l'anno in cui è stato sostenuto finanziariamente ed eseguito materialmente l'intervento di ristrutturazione dell'albergo, rappresenta l'anno peggiore in termini di performance economica del settennio analizzato. La motivazione risiede essenzialmente nel fatto che per quasi un anno la struttura è stata sottoposta a una cantierizzazione costante, con conseguente decremento del numero di stanze mediamente disponibili (80 contro le usuali 107). L'effetto di tale circostanza si è riflesso sul tasso di occupazione della struttura, mediamente basso per tutto l'esercizio (48%) e di conseguenza sul RevPar, stante un ricavo medio annuale solo lievemente inferiore all'anno precedente (-2,6%).

Dando uno sguardo globale, invece, alla performance economica della struttura ante e post intervento finanziario della regione, si rileva che a fronte di un tasso di occupazione delle camere della struttura mediamente pari al 58% lungo tutto l'arco temporale considerato (2009-2015), tale indice aumenta del 10% nel passaggio dal triennio ante contributo a quello successivo. Stesso trend positivo si riscontra, come detto, nel ricavo

medio (+3%) e nel RevPar (+34).

La ristrutturazione del dipartimento camere della struttura ha di fatto apportato dei benefici in termini di maggiore occupazione delle camere, consentendo altresì un miglioramento nella politica tariffaria applicata dall'albergo e un contestuale accrescimento della performance generale. La struttura, grazie soprattutto alla riqualificazione consentita dal contributo ricevuto, ha migliorato costantemente negli anni la propria performance economica, e questo già nell'anno immediatamente successivo all'effettuazione dell'investimento. Il contributo sembra avere avuto un impatto positivo poiché ha sostenuto fortemente la struttura nell'effettuazione di un investimento strategico, il quale ha comportato un miglioramento nell'appeal verso la clientela e una conseguente soddisfacente redditività dell'attività.

Con riferimento alla performance sociale del contributo, ovvero all'impatto della misura contributiva sul livello occupazionale dell'hotel Zeta in termini di incremento/decremento del personale complessivamente impiegato, il sussidio non sembra aver contribuito in alcun modo su tale variabile, che segnala per converso un peggioramento complessivo nel passaggio dal triennio antecedente al sussidio a quello successivo (-2%). Nello specifico, come si evince dalla tabella 5.6.18 che segue, successivamente all'ottenimento del contributo la performance sociale è sensibilmente peggiorata anche con riferimento alla qualità dell'occupazione, con una diminuzione del personale occupato in forma non stagionale in favore di maggiori unità con contratti stagionali.

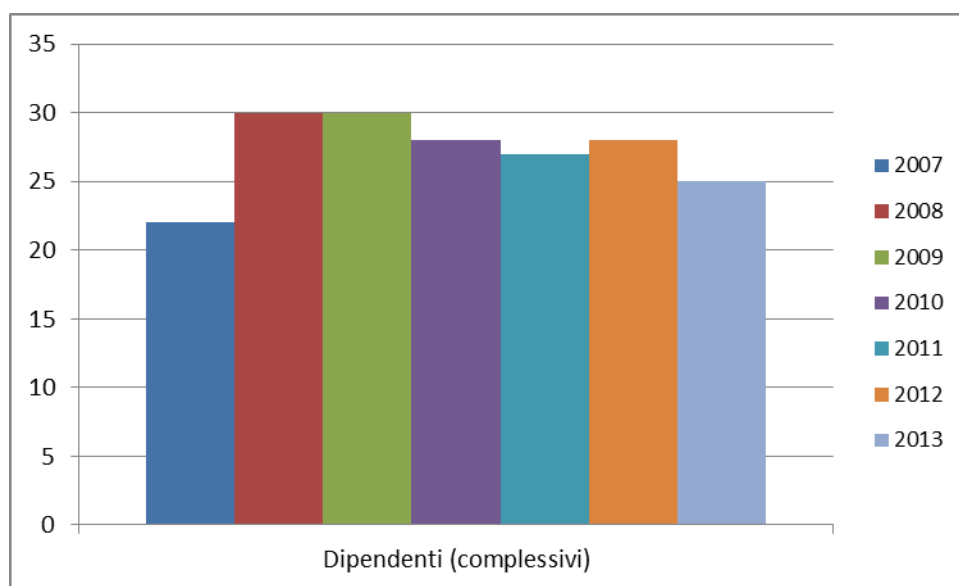
**Figura 5.6.18 Hotel Zeta: Lavoratori Dipendenti – n° unità stagionali e non stagionali**

<b>Dati - occupazione CAMERE</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Dipendenti stagionali	0	0	0	0	2	3	3
Dipendenti non stagionali	22	30	30	28	25	25	22

Di seguito si rappresenta graficamente l'andamento di tale variabile nell'arco temporale complessivamente analizzato (2009-2015) e l'andamento dei valori medi nel pe-

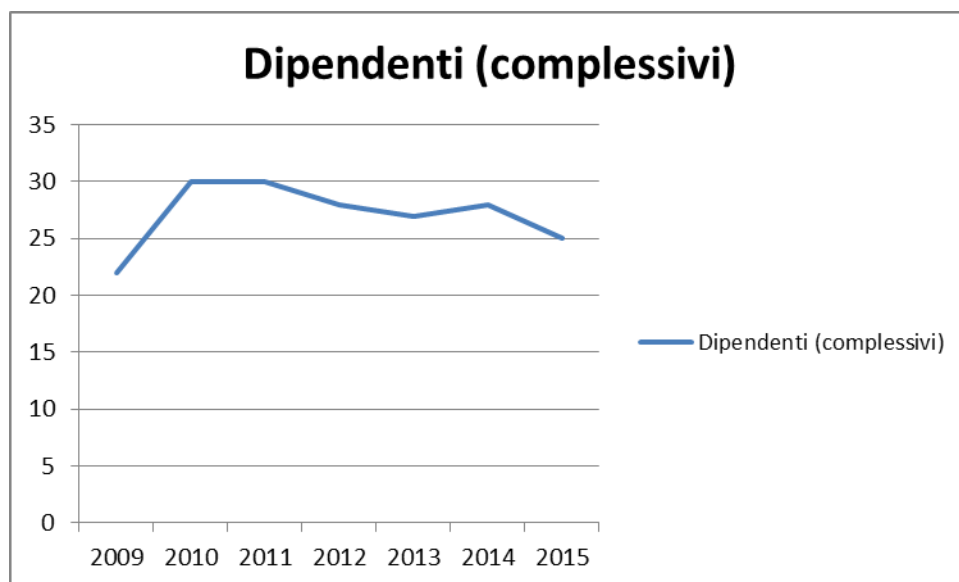
riodo ante e post 2012.

**Figura 5.6.19 Hotel Zeta: Lavoratori Dipendenti – n° unità**



Dati - occupazione	2009	2010	2011	<u>2012</u>	2013	2014	2015	media
Dipendenti (complessivi)	22	30	30	28	27	28	25	<b>27,14</b>

**Figura 5.6.20 Hotel Zeta: Trend dell'occupazione – 2009-2015**

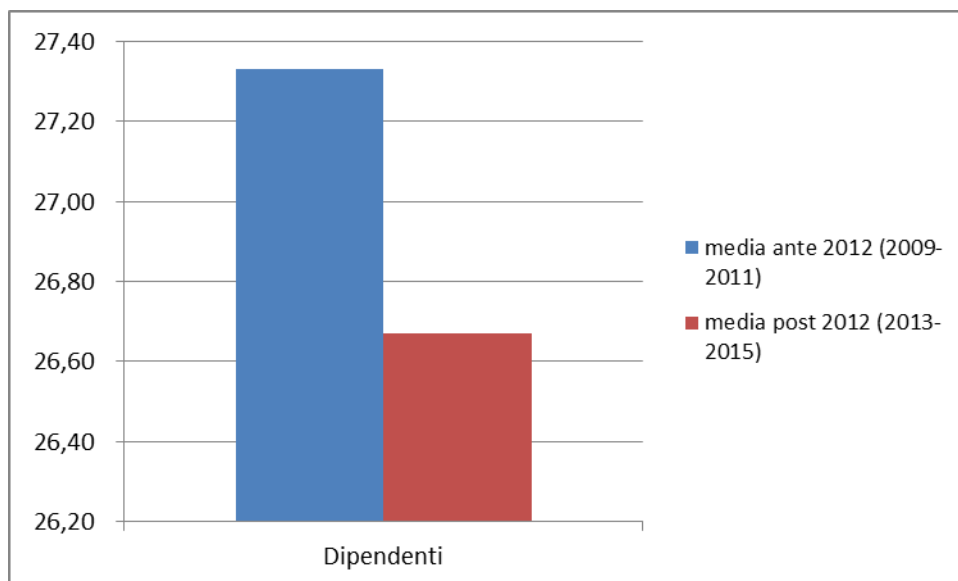


Con riferimento all'andamento della variabile dell'occupazione nell'intero arco temporale 2009-2015, risulta evidente dalle tabelle che precedono che l'hotel Zeta abbia impiegato un numero decrescente di unità lavorative a partire dal 2012, ovvero a seguito del sostenimento dell'investimento agevolato il comparto dipendenti è stato ridotto. Con riferimento alla comparazione tra triennio ante e post 2012, di seguito si presentano graficamente i dati rilevati in forma aggregata tra i due dipartimenti.

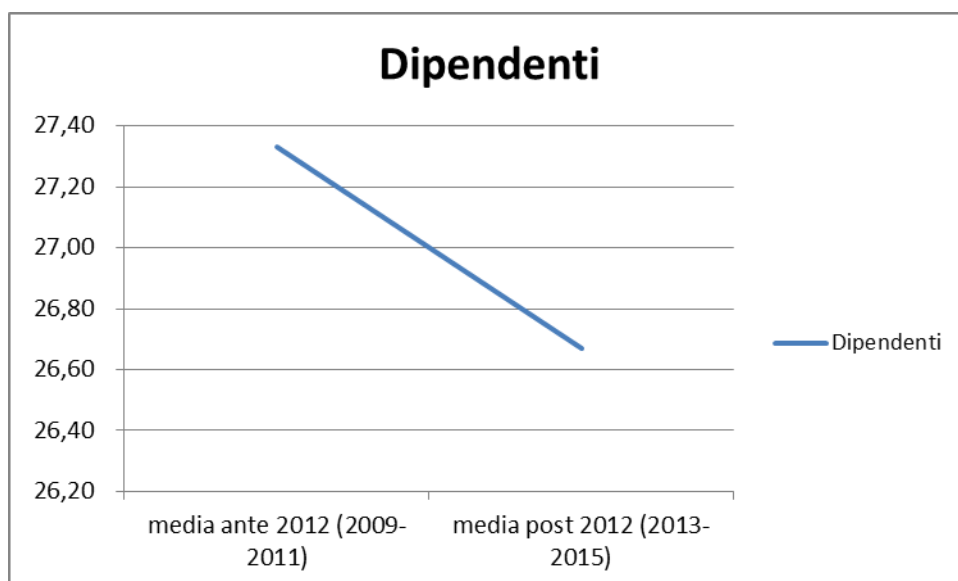
**Figura 5.6.21 Hotel Zeta: Valori medi occupazione pre e post contributo**

	<b>Dipendenti</b>
2009	22
2010	30
2011	30
<b>2012</b>	<b>28</b>
<b>media ante 2012 (2009-2011)</b>	<b>27,33</b>
	<b>Dipendenti</b>
<b>2012</b>	28
2013	27
2014	28
2015	25
<b>media post 2012 (2013-2015)</b>	<b>26,67</b>
<b>scostamento valori medi in %</b>	<b>-2%</b>

**Figura 5.6.22 Hotel Zeta - Occupazione media pre e post contributo**



**Figura 5.6.23 Hotel Zeta - Trend Occupazione media pre e post contributo**



Con riferimento alla performance sociale del contributo, nel passaggio dal triennio ante e post sussidio emerge un peggioramento dei dati, con un'occupazione media che passa da 27,33 unità a 26,67. Il contributo sembra non aver avuto alcun influenza né aver apportato alcun beneficio sulla performance sociale e, per poter comprendere quali



motivazioni possano essere alla base di tale circostanza, che si discosta nettamente dal trend economico sostanzialmente positivo, è necessario procedere all'analisi qualitativa delle informazioni raccolte nel corso dell'intervista.

ooooo

d) Analisi dei dati qualitativi: la performance del contributo nella percezione della struttura alberghiera

Anche in questo caso, al fine di pervenire a una conoscenza più approfondita del contesto nel quale si è creata la necessità di richiesta del contributo e il suo iter, dalla ricezione fino alla conclusione della misura, si procede adesso a effettuare un'analisi qualitativa complementare rispetto a quella quantitativa-economica più sopra esposta. Con riferimento alla capacità del contributo di stimolare l'azienda ad effettuare investimenti addizionali rispetto alla programmazione esistente, il direttore dell'hotel Zeta ha affermato che il programma di investimenti relativo alla ristrutturazione era già nelle intenzioni della proprietà, ma la medesima tuttavia non ha mai avuto la possibilità di sostenere un impegno finanziario così ingente negli ultimi 20 anni d'attività.

Grazie all'ottenimento del contributo in conto capitali è stato possibile procedere ad una riqualificazione più massiccia della struttura, ma l'investimento non può essere considerato addizionale perché sarebbe stato effettuato a prescindere. Tuttavia il medesimo è stato anticipato per poter beneficiare della misura.

Gli effetti principali del contributo sulla struttura, nell'opinione del direttore, si sono riflessi in primis sull'immagine dell'albergo: la ristrutturazione ha consentito un miglioramento dell'offerta ricettiva e la proposta di un servizio di più alto livello, e ciò ha permesso all'azienda di poter effettuare una differenziazione tariffaria tra le diverse camere con conseguente segmentazione del target di clientela. Nonostante la diminuzio-

ne del numero complessivo di stanze a seguito dell'intervento (da 107 a 100), la differenziazione nel target e nelle tariffe ha permesso all'azienda di pervenire negli ultimi anni ad una migliore redditività globale.

Con riferimento alla valutazione del rapporto impresa-ente pubblico nella gestione del contributo, il direttore ha affermato che la Ragione ha effettuato unicamente una rendicontazione contabile dell'investimento, ma mai nessun controllo in loco sullo stato di avanzamento e di concreto svolgimento dei lavori sovvenzionati. L'hotel Zeta ha gestito direttamente tutta la procedura di partecipazione al bando, senza sostenere alcun costo aggiuntivo rispetto all'ordinario. Il punto di forza della misura nell'opinione del direttore della struttura risiede nel beneficio finanziario che ha apportato, consentendo l'effettuazione di un investimento che diversamente non sarebbe stato possibile affrontare a causa degli alti costi di gestione che le strutture operanti nel settore ricettivo devono sostenere ordinariamente.

Il punto di debolezza è stato individuato, anche in questo caso, negli eccessivi adempimenti burocratici connessi alla misura e, specificamente, nei ritardi connessi all'erogazione materiale dei fondi. A fronte infatti di una corposa attribuzione di risorse (circa  $\frac{3}{4}$  del contributo totale) nell'anno di sostenimento delle spese connesse all'investimento, ossia il 2012, le tranche finali sono state particolarmente agognate e ricevute definitivamente a cavallo degli esercizi 2013 e 2014.

Con riguardo, infine, alla valutazione complessiva dell'utilità del contributo pubblico ricevuto, si presenta di seguito la scala di Likert compilata dal direttore:

( 1 = per niente, 2= poco, 3= sufficiente, 4= molto, 5 = moltissimo)

<b>Scala di Likert</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Allungamento del periodo di apertura della struttura		x			
Destagionalizzazione del fenomeno turistico		x			
Miglioramento delle performance economiche della struttura				x	
Miglioramento delle performance sociali della struttura (occupazione)	x				

Come si evince dalla tabella, nell'opinione del direttore il contributo ha avuto un impatto minimo sull'allungamento del periodo di apertura della struttura e sulla destagionalizzazione del fenomeno turistico. In particolare, l'ottenimento del contributo è risultato concomitante a una serie di fattori positivi che hanno consentito alla struttura di essere rilanciata nel mercato e di poter continuare a restare aperta anche nel periodo estivo, nonostante un iniziale intendimento della proprietà volto a chiudere dal 2012 l'albergo nel periodo estivo per lo scarso afflusso di turisti. La misura ha, viceversa, avuto un forte impatto sul miglioramento della performance economica in virtù del predetto incremento della redditività globale, grazie all'intervenuta segmentazione del target e differenziazione tariffaria connesse a una maggiore domanda.

Infine, l'impatto sulle performance sociali è stato del tutto nullo e ciò perché, secondo il direttore, nonostante una crescente performance economica la struttura è costretta a sostenere degli alti costi di gestione con una quota preponderante dei medesimi rappresentata dal costo del lavoro: tale circostanza erode i margini positivi e, nello spe-

cifico, nonostante la crescente redditività aziendale, non ha consentito un incremento dei livelli occupazionali della struttura.

ooooo

Dall'analisi più sopra prospettata possono essere colti i seguenti aspetti.

L'hotel Zeta ha potuto riposizionarsi in maniera importante nel mercato turistico della città di Cagliari grazie al contributo pubblico ricevuto nel 2012 per il miglioramento della propria offerta ricettiva. Sebbene a seguito di tale investimento la performance economica connessa al *core business* aziendale abbia conosciuto un costante miglioramento fino a epoche recentissime, non tutti gli aspetti del rapporto contributo-performance possono dirsi totalmente positivi.

Invero, la migliore distribuzione della domanda turistica conseguente al cambiamento di immagine dell'albergo resa possibile dalla ristrutturazione, e congiuntamente anche dall'implementazione di un proficuo sistema di revenue management, non si dimostrano sufficienti a destagionalizzare il fenomeno turistico, e ciò sia dal punto di vista della domanda turistica che dell'occupazione dei lavoratori. Nel primo caso, il direttore ha sottolineato come non sia pensabile destagionalizzare i flussi turistici con gli incentivi in conto capitale alle ristrutturazioni, ben dovendo la Regione intervenire a tal fine sul sistema dei trasporti aerei e marittimi. In assenza di turisti nei mesi che vanno da ottobre ad aprile, è assolutamente arduo raggiungere gli obiettivi di destagionalizzazione connessi anche al contributo pubblico in esame. Di conseguenza non è possibile parimenti destagionalizzare i contratti di lavoro delle strutture, e, nell'hotel Zeta, tale circostanza è emersa nettamente dai dati più sopra analizzati.

In ultimo, nell'opinione del direttore la struttura ha beneficiato senza dubbio delle azioni che l'amministrazione locale (comunale e provinciale) sta effettuando negli ultimi anni al fine di promuovere in misura costante e massiccia la destinazione *Cagliari*, rendendola sempre più una meta turistica internazionale tout court, e non solo un punto

di passaggio. Tuttavia emerge dal presente caso di studio che, per una crescita del settore turistico imponente e foriera di benefici per tutto il territorio, è necessario promuovere un circolo virtuoso che coinvolga gli operatori locali (esercizi commerciali, servizi, etc.) e, soprattutto, che veda la Regione attuare una linea politica di concerto con l'amministrazione comunale affinché la destinazione nel futuro non sia solo vendita, ma sia soprattutto raggiungibile e fruibile nei diversi periodi dell'anno.

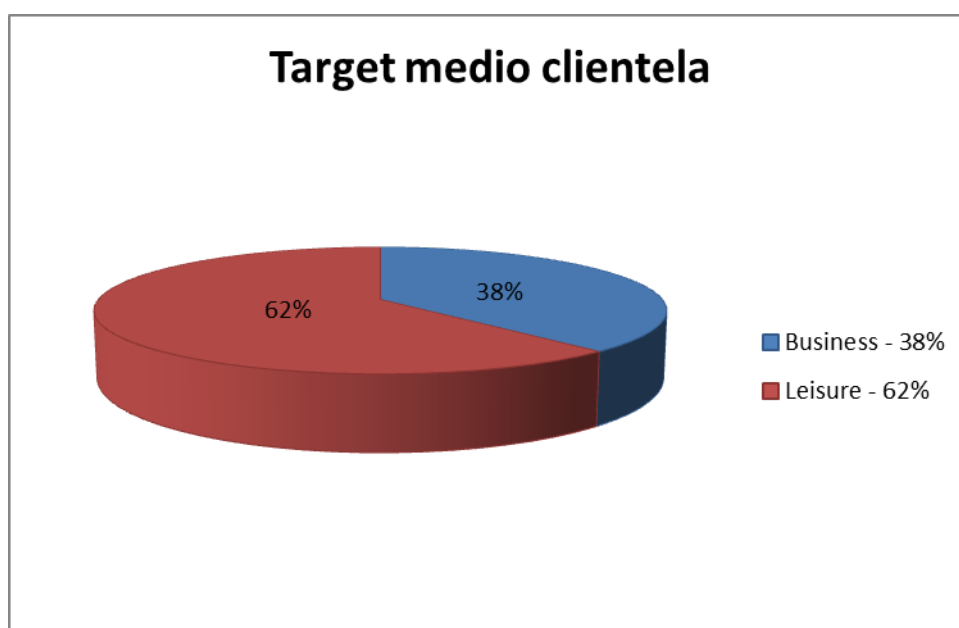
ooooo

## 5.7 – I casi di studio: un’analisi comparativa

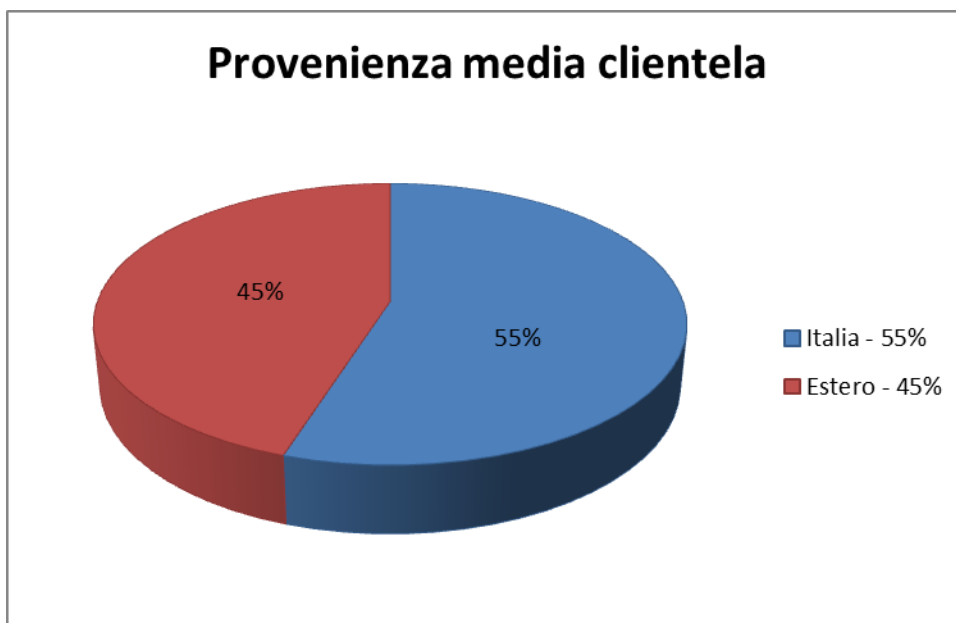
A conclusione dell’esame dei diversi casi di studio, si rende ora necessario procedere con un’analisi comparativa delle risultanze ottenute, attraverso la ricognizione delle relazioni di causa-effetto rilevate nel rapporto tra contribuzione pubblica e performance economica e sociale delle imprese alberghiere operanti nella città metropolitana di Cagliari, e l’individuazione di differenze e similarità tra i medesimi che possa spiegare gli eventuali punti di contatto o difformità con la letteratura esistente.

Gli alberghi della città metropolitana di Cagliari che hanno partecipato ai bandi regionali più significativi di contribuzione al turismo, e in particolare quelli caratterizzati da un sistema amministrativo e gestionale di monitoraggio dei dati evoluto oggetto del presente studio, sono prevalentemente strutture aperte tutto l’anno, caratterizzate da una domanda di tipo leisure, con flussi turistici prevalentemente di provenienza italiana (cfr. fig. 5.7.1. e 5.7.2.).

**Figura 5.7.1. Sintesi dati – Target medio clientela dei casi di studio**



**Figura 5.7.2 Sintesi dati – Provenienza media clientela dei casi di studio**



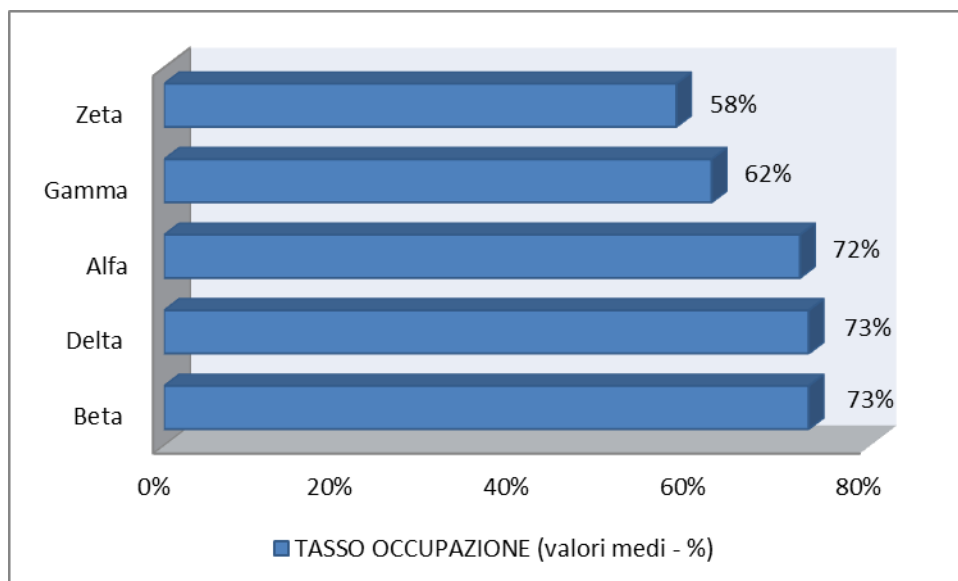
Con riferimento alla performance economica e sociale delle imprese sussidiate, di seguito si riportano i risultati della comparazione effettuata tra i diversi casi. Tale comparazione viene fatta inizialmente sui valori medi dei singoli indicatori di performance economica e sociale rilevati nei sette anni in ciascun caso di studio, e, successivamente, sui valori medi dei medesimi indicatori nel passaggio dal triennio antecedente a quello successivo all'ottenimento del contributo.

L'andamento degli indicatori di performance del dipartimento camere (TO, RM e RevPar) e del dipartimento ristorante (RevPash)<sup>40</sup> nei sette anni analizzati per ciascun caso, è eterogeneo e graficamente rappresentabile come segue. La comparazione è stata effettuata sul valore medio di ciascun indicatore nei 7 anni analizzati per ogni struttura.

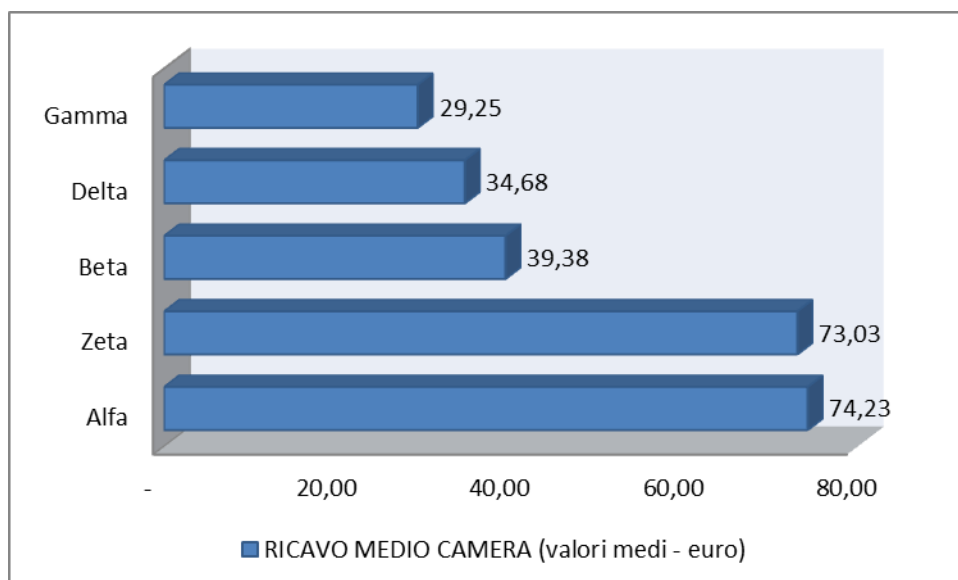
---

<sup>40</sup> L'indicatore RevPash è stato calcolato, e qui comparato, tra le aziende che possiedono/gestiscono direttamente il dipartimento ristorante e hanno reso disponibili i dati del medesimo, ovvero gli hotel Beta, Gamma e Delta.

**Figura 5.7.3 Sintesi dati Dipartimento Camere – comparazione Tasso Occupazione Camere**

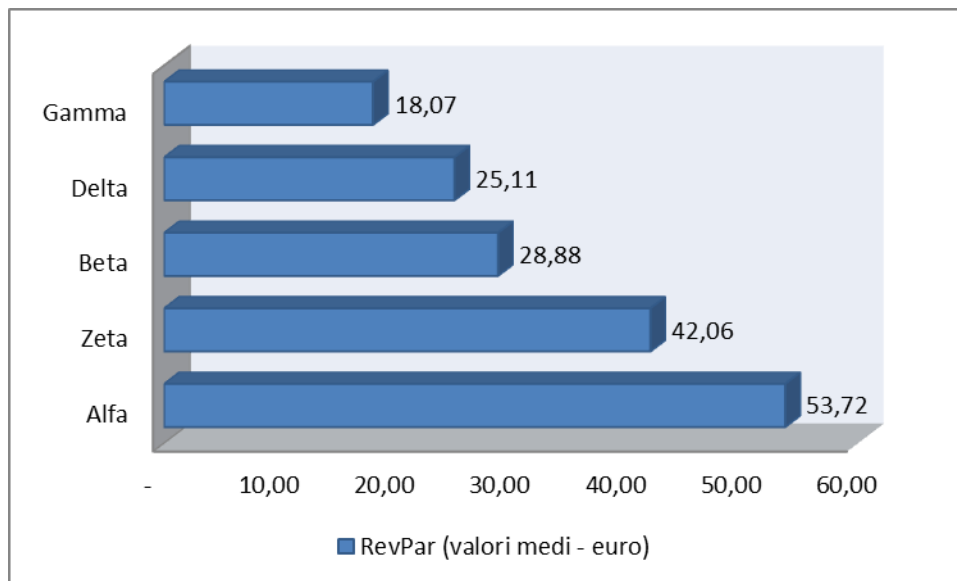


**Figura 5.7.4 Sintesi dati Dipartimento Camere – comparazione Ricavo Medio Camera**

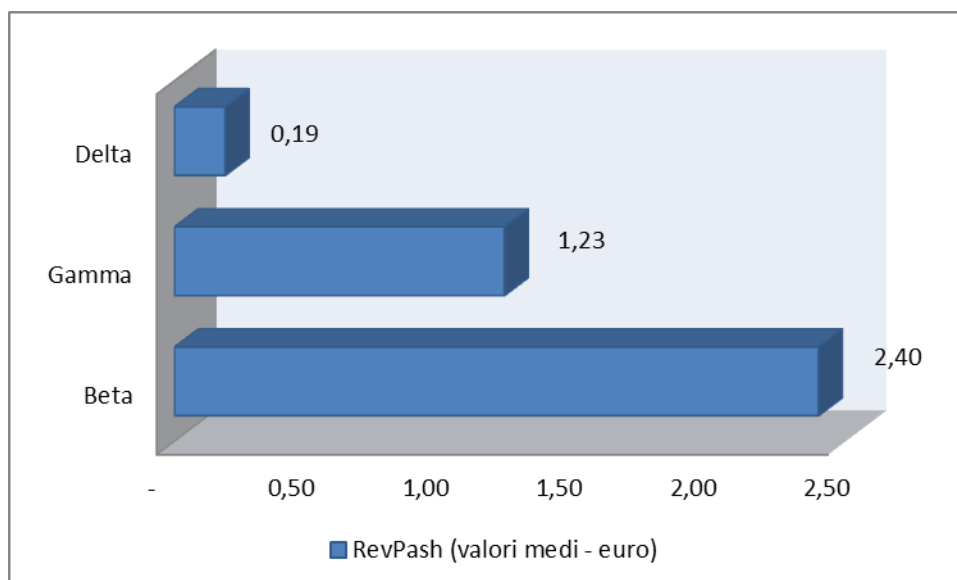




**Figura 5.7.5 Sintesi dati Dipartimento Camere– Comparazione RevPar**



**Figura 5.7.6 Sintesi dati Dipartimento Ristorante– Comparazione RevPash**

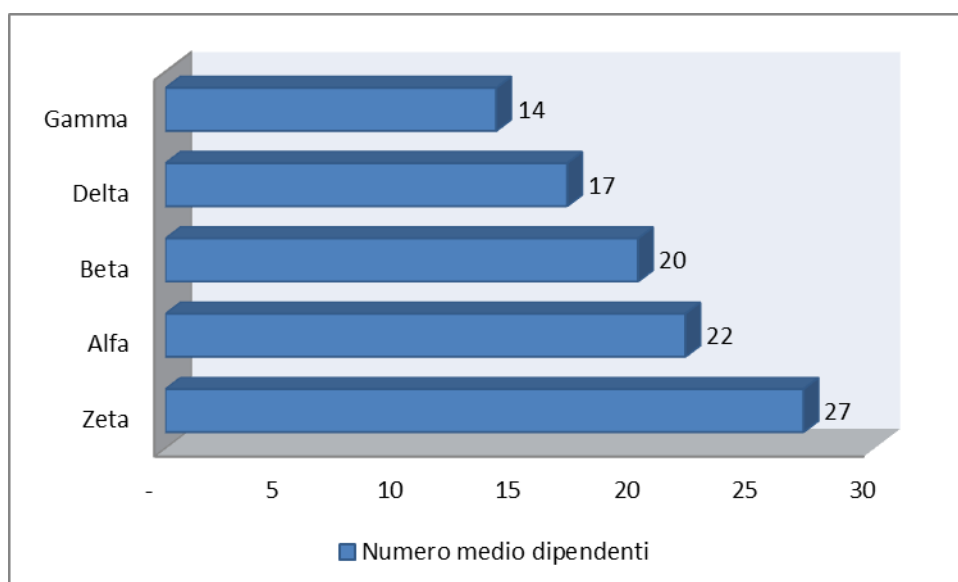


Come si evince dai dati, analizzando l'andamento complessivo degli indicatori nell'arco temporale considerato, sembra che la performance economica migliore del dipartimento camere sia riferibile all'Hotel Alfa e all'hotel Zeta, mentre tra le peggiori rileva quella dell'hotel Gamma. Come emergerà dall'analisi comparativa dei dati pre e

post contributo di seguito presentata, tali tendenze vengono ribaltate: l'hotel Alfa, per esempio, mostra un peggioramento della sua performance nel triennio post contributo, nonostante i maggiori valori assoluti degli indicatori nel settennio rispetto ad altre strutture, e, viceversa, l'hotel Gamma, presenta una performance economica assolutamente in crescita e positiva a seguito dell'effettuazione dell'investimento agevolato.

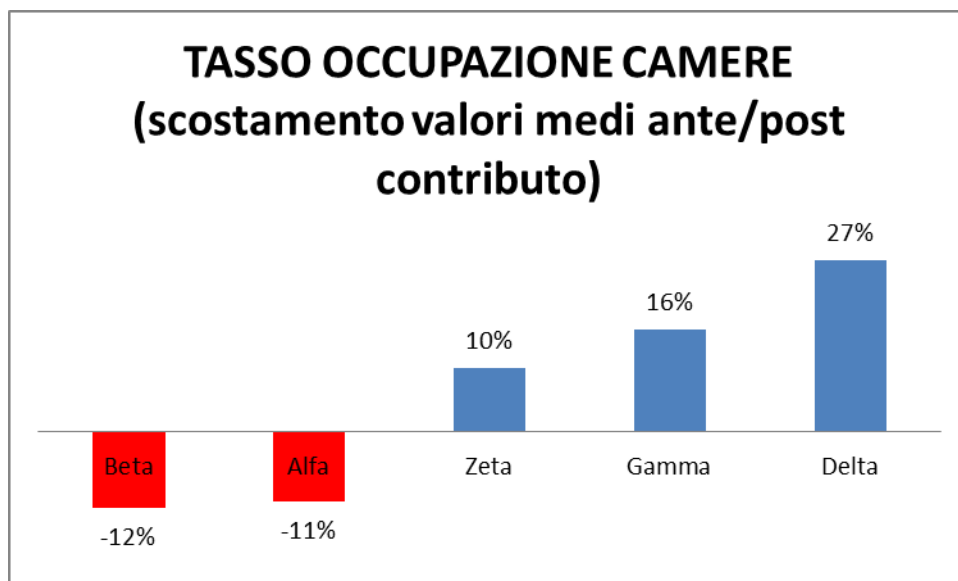
Con riferimento alla performance sociale complessiva degli alberghi nei sette anni analizzati, emerge che il dato migliore è riferibile all'hotel Zeta, mentre l'occupazione minore di dipendenti è quella dell'hotel Gamma. Anche per questa comparazione, si è fatto riferimento ai valori medi dei lavoratori complessivamente occupati.

**Figura 5.7.7 Sintesi dati– Comparazione performance sociale**

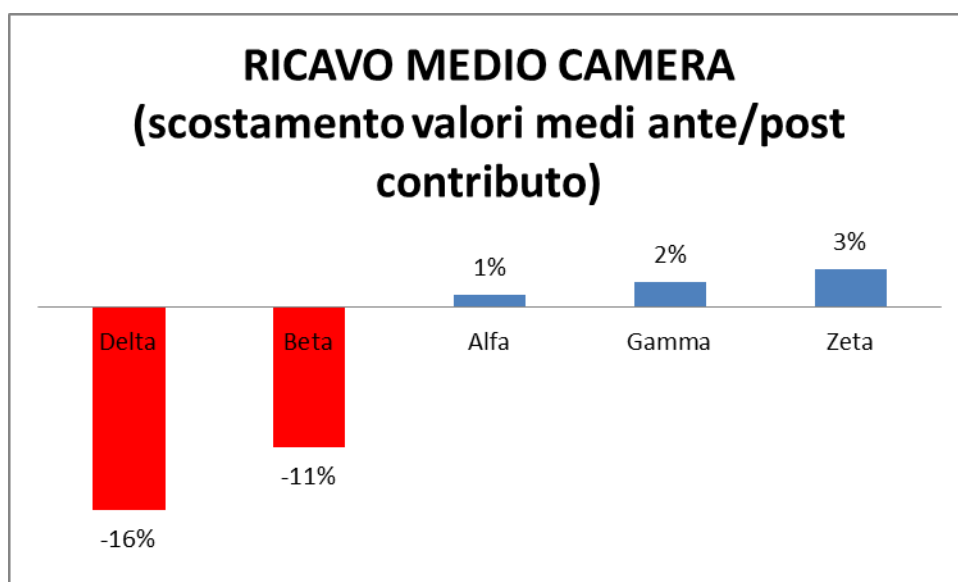


Valutando ora l'andamento dei tre indicatori TO, RM e RevPar nel passaggio dal triennio ante contributo a quello successivo, emerge, come più sopra anticipato, che la performance economica migliore del dipartimento camere è stata quella dell'hotel Zeta, mentre la peggiore è riferibile all'hotel Beta, come rilevabile dalla rappresentazioni grafiche che seguono.

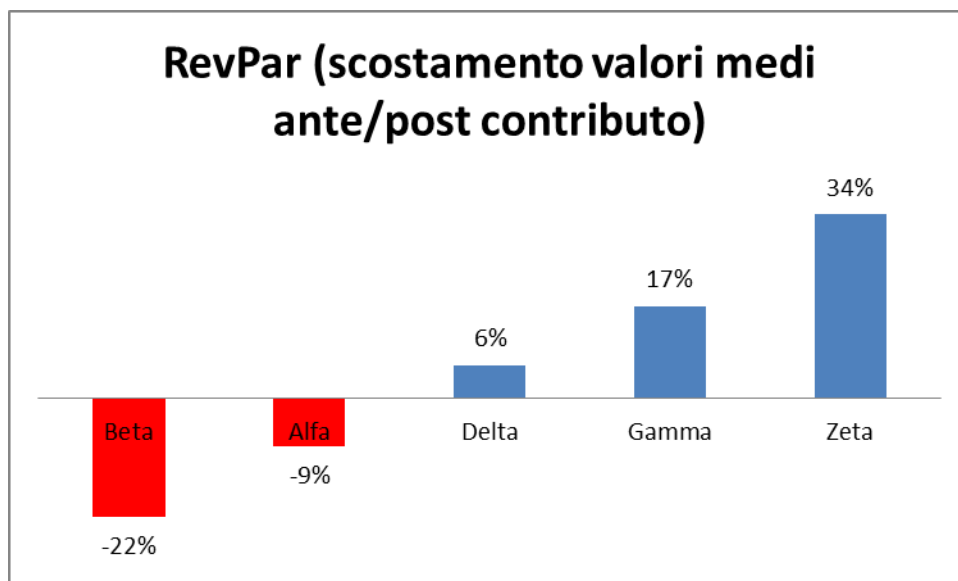
**Figura 5.7.8 Sintesi dati Dipartimento Camere – comparazione TO ante-post contributo**



**Figura 5.7.9 Sintesi dati Dipartimento Camere – comparazione RM ante-post contributo**

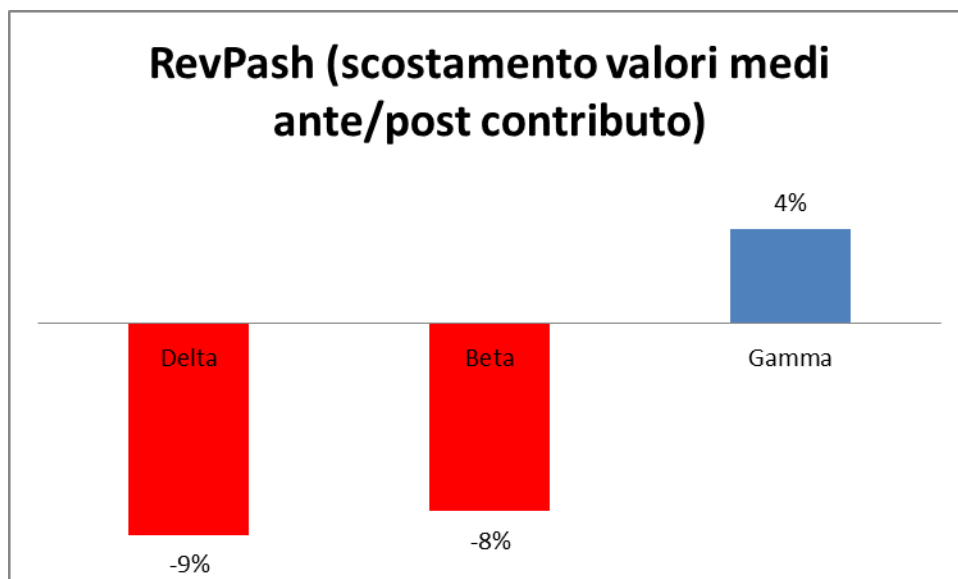


**Figura 5.7.10 Sintesi dati Dipartimento Camere – comparazione RevPar ante-post contributo**



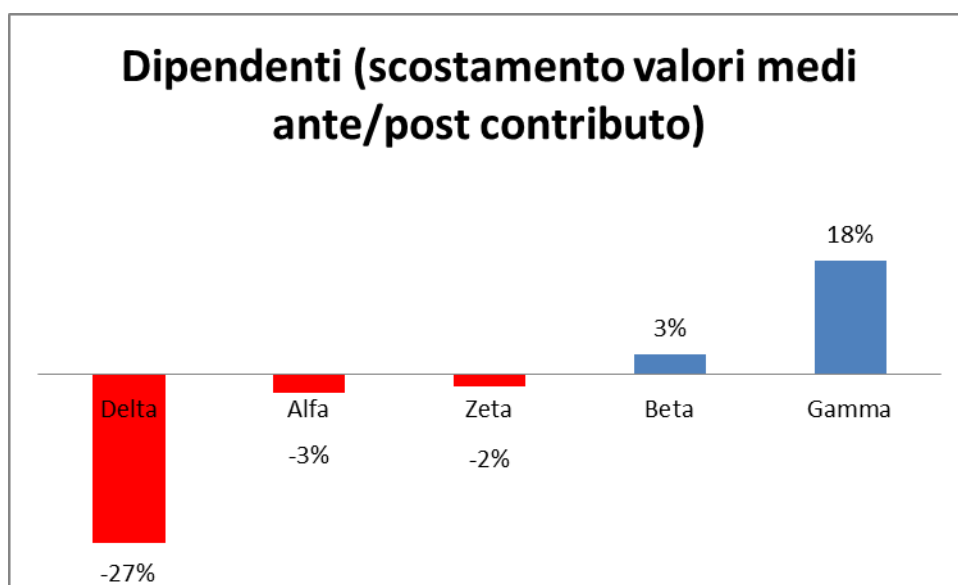
Con riferimento al dipartimento ristorante, l'impatto migliore dei sussidi sembra essersi manifestato nell'hotel Gamma; viceversa il peggiore è quello del caso Delta.

**Figura 5.7.11 Sintesi dati Dipartimento Ristorante – Comparazione performance economica ante-post contributo**



Con riferimento alla performance sociale, di seguito si rappresenta graficamente l'andamento della medesima nel passaggio dal triennio antecedente a quello successivo per ciascun albergo beneficiario di misure agevolative. Come si evince dalla figura 5.7.12 la performance sociale migliore è quella rilevata nel caso Gamma, mentre la peggiore è quella dell'hotel Delta.

**Figura 5.7.12 Sintesi dati – Comparazione performance sociale ante-post contributo**



Relativamente all'impatto del contributo emergente da ciascun caso di studio, nel passaggio dal triennio ante a quello post agevolazione, i dati più sopra esposti possono essere così sintetizzati:

- Hotel Alfa: peggioramento della performance sia economica (decremento TO e RevPar, lievissimo incremento RM) che sociale successivamente al contributo. I benefici immediatamente percepiti nell'anno X, non si sono riconfermati negli esercizi successivi;
- Hotel Beta: grave peggioramento della performance economica dopo l'investimento agevolato, con decremento di tutti e tre gli indicatori TO, RM e RevPar; il miglioramento della performance sociale discende dalla compara-

zione dei trienni, ma osservando i valori assoluti, il numero dei dipendenti migliora nel corso del triennio ante contributo e resta costante ex post, pertanto nel concreto l'impatto del contributo è stato neutro. Anche in questo caso i benefici immediati derivanti dall'effettuazione dell'investimento agevolato sono stati successivamente dispersi;

- Hotel Gamma: incremento della performance economica nel passaggio al triennio post sussidio, con miglioramento di tutti e tre gli indicatori TO, RM e RevPar, e performance sociale in assoluto migliore;
- Hotel Delta: peggiore performance sociale rilevata e lieve miglioramento della performance economica post contributo con riferimento al dipartimento camere (incremento TO e RevPar, decremento RM). Tuttavia, considerando i valori assoluti per singolo indicatore e non la media triennale, si rileva un decremento costante dei medesimi a seguito dell'investimento agevolato;
- Hotel Zeta: performance economica in crescita post contributo con riferimento a tutti e tre gli indicatori, e dato migliore rilevato rispetto a tutti gli altri casi; viceversa, si presenta un lieve peggioramento nella performance sociale.

E' opportuno adesso analizzare qualitativamente i dati emersi nel corso delle interviste, al fine di verificare se le tendenze più sopra esposte possano essere o meno confermate e di comprendere le motivazioni alla base di tali circostanze.

ooooo

Come esplicitato al paragrafo 3.4 che precede, l'analisi qualitativa è stata impostata col fine di valutare l'impatto del contributo attraverso tre direttrici distinte ma interconnesse, ovvero:

- 1) Approccio dell'impresa al contributo;
- 2) Impressione generale degli operatori sull'impatto del contributo;
- 3) Valutazione del rapporto impresa-ente pubblico.

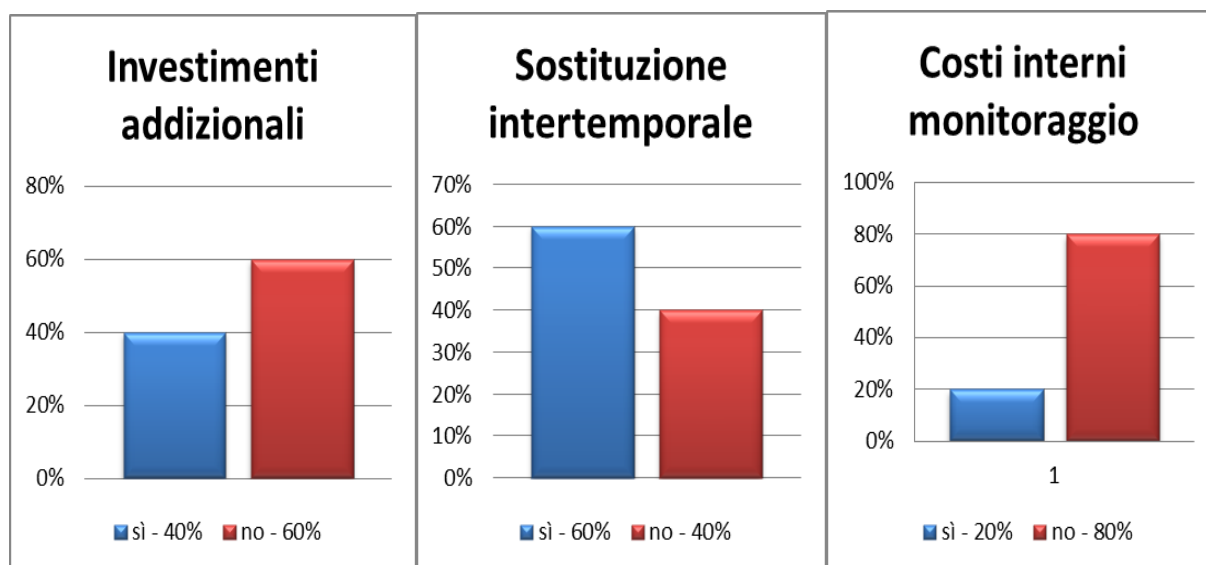
Per descrivere compiutamente gli aspetti più ricorrenti e significativi, è stata effettuata una codifica preliminare degli elementi rilevanti. Tale codifica viene di seguito presentata congiuntamente all'esposizione delle risposte più rilevanti e, altresì, alla presentazione di tabelle di frequenza e grafici per quelle più ricorrenti.

<b>Codifica preliminare <i>Approccio al Contributo</i></b> <b>(X: non riscontrato; √: riscontrato)</b>			
<b>Hotel</b>	<b>Investimenti Addizionali</b>	<b>Sostituzione Intertemporale</b>	<b>Costo Monitoraggio</b>
ALFA	X	X	√
BETA	√	√	X
GAMMA	X	X	X
DELTA	√	√	X
ZETA	X	√	X

L'approccio dell'impresa alberghiera al contributo è stato valutato in base alla presenza di investimenti addizionali, dell'effetto di sostituzione intertemporale degli investimenti e del sostenimento di costi per il monitoraggio della misura. Preliminarmente sono state indagate le motivazioni che hanno spinto le aziende a partecipare ai diversi bandi di agevolazione, ed è al riguardo emerso che, al di fuori dell'hotel Alfa che ha richiesto il contributo per sostenere gli investimenti in servizi reali e formazione necessari ad avviare l'attività, tutte le altre strutture hanno partecipato ai bandi per effettuare degli interventi di ristrutturazione e/o ampliamento. Come si evince dalla codifica preliminare, per quanto concerne gli investimenti addizionali due aziende su cinque hanno effettuato, grazie al contributo, investimenti che diversamente non sarebbero stati

intrapresi per assenza di fonti finanziarie alternative<sup>41</sup>. L'effetto di sostituzione intertemporale degli investimenti, ovvero l'anticipazione dei medesimi - seppur rispetto ad un orizzonte temporale non prestabilito né certo – per poter usufruire della misura, si è manifestato in tre casi su cinque, e specificamente, anche in un caso in cui non sono stati effettuati degli investimenti aggiuntivi. Infine, al di fuori dell'hotel Alfa, nessuna struttura ha deciso di sostenere dei costi di consulenza aggiuntivi per il monitoraggio della misura, accollandosi generalmente la proprietà l'onere di tale gestione. Trattandosi di variabili dicotomiche (risposta sì/no), di seguito si presentano graficamente le risultanze delle tabelle di frequenza elaborate.

**Figura 5.7.14 Approccio al contributo: investimenti aggiuntivi, sostituzione intertemporale, costi monitoraggio**



Con riferimento all'impressione generale degli operatori sull'impatto del contribu-

<sup>41</sup> E' evidente che nei casi in esame, l'investimento potrebbe non essere considerato *addizionale* tout court, e questo perché si tratta di interventi che le aziende avrebbero prima o poi affrontato a prescindere dal contributo. Ma la circostanza che tali investimenti siano stati resi possibili unicamente dal sussidio, li connota del requisito *addizionale*, seppur in senso lato, perché senza l'agevolazione i medesimi non sarebbero mai stati affrontati in quel preciso periodo storico, né nell'immediato futuro.



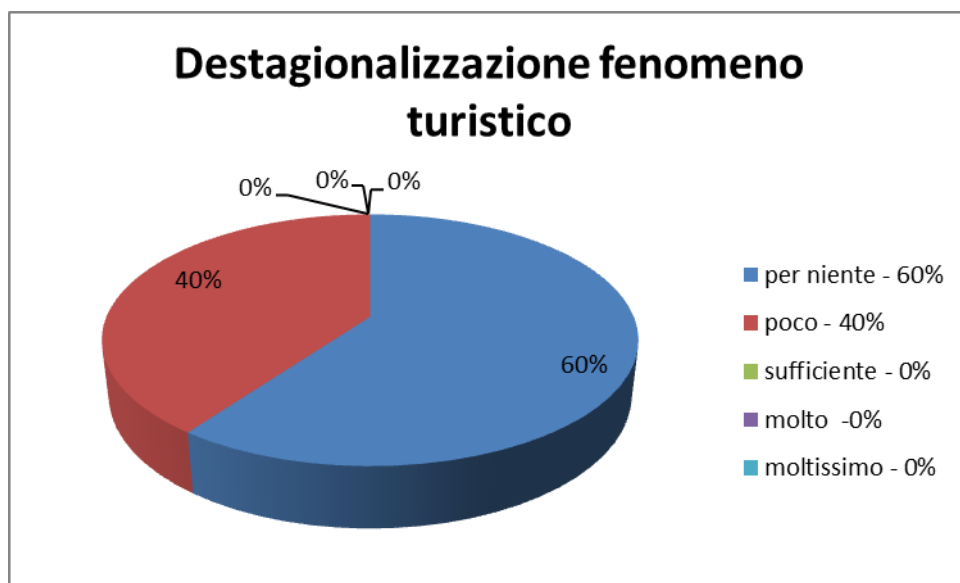
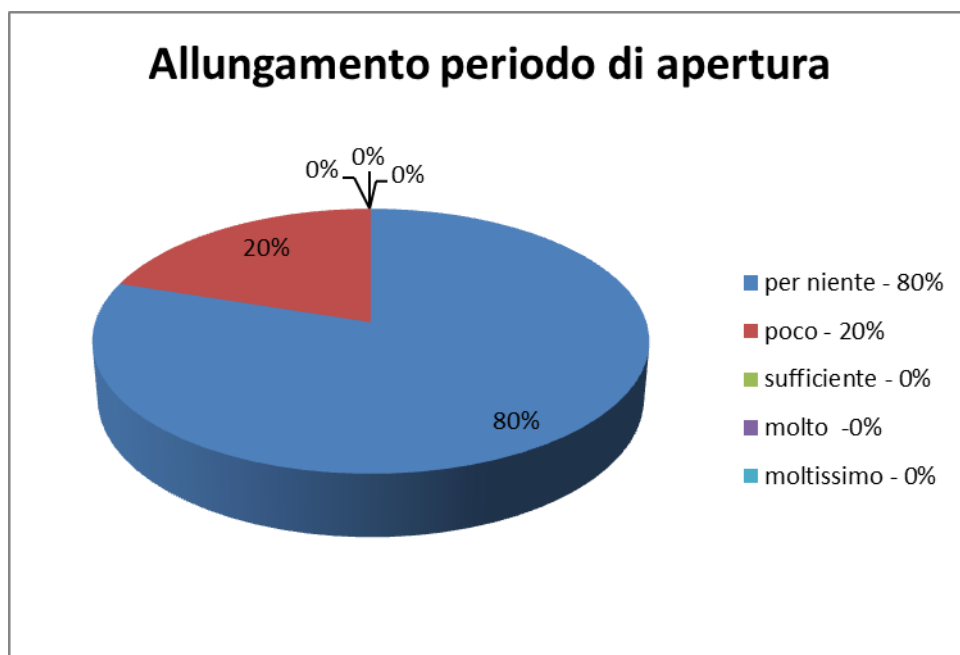
to sulla struttura, l'analisi è stata effettuata prendendo in considerazione le risposte più frequenti in merito all'eventuale impatto percepito dall'intervistato sulla gestione e/o organizzazione aziendale, e, altresì, elaborando le risposte fornite in merito agli aspetti sottoposti a valutazione tramite la scala di Likert inserita nel questionario (allungamento periodo di apertura della struttura, destagionalizzazione del fenomeno turistico, miglioramento della performance economica, miglioramento della performance sociale).

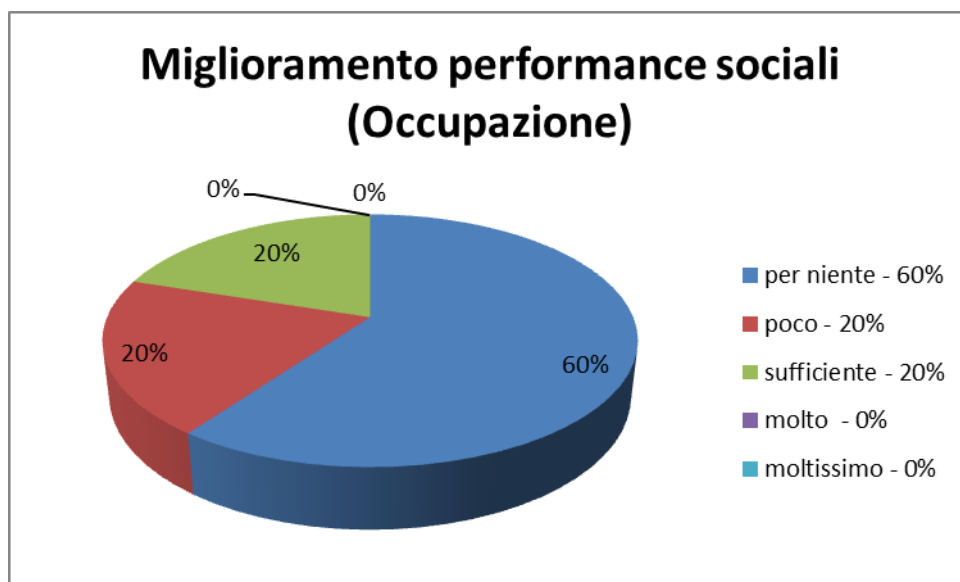
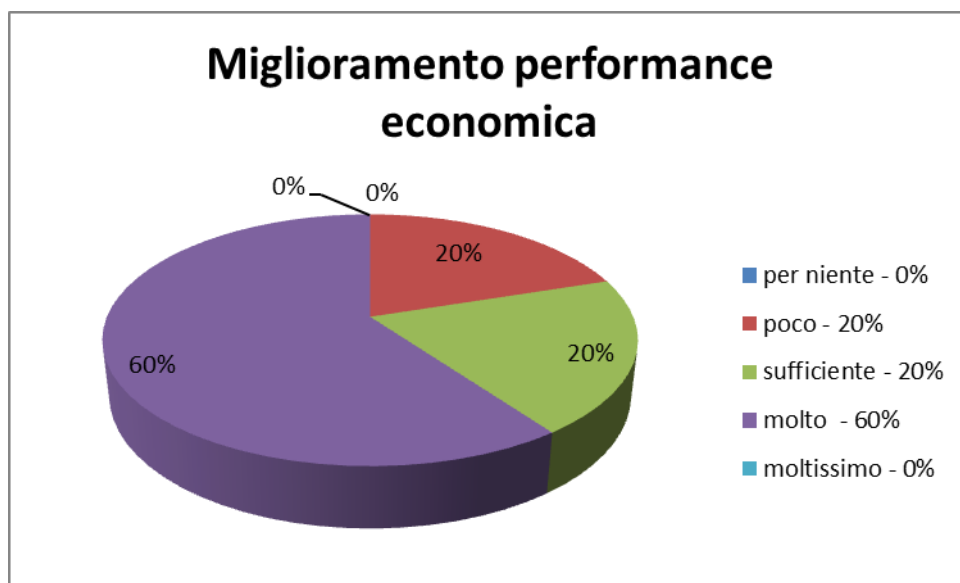
<b>Codifica preliminare <i>Impressione Generale Impatto Contributo</i></b> <b>(X: non riscontrato; √: riscontrato)</b>					
<b>Hotel</b>	<b>Impatto su gestione e/o organizzazione aziendale</b>	<b>Allungamento periodo di apertura</b>	<b>Destagionalizzazione</b>	<b>Miglioramento performance economica</b>	<b>Miglioramento performance sociale</b>
ALFA	√	X	X	√	√
BETA	√	X	√	√	X
GAMMA	√	X	X	√	√
DELTA	√	X	X	√	X
ZETA	√	√	√	√	X

Di seguito si riportano le frasi più significative per tutti gli aspetti sopra esposti; le risposte identiche nei contenuti, vengono riportate in forma raggruppata.

<b>Categoria</b>	<b>Quota illustrativa</b>	<b>Hotel</b>
<b>Impatto gestione e/o organizzazione</b>	“l’impatto è stato fortissimo nell’area marketing, e grazie alla pubblicità che abbiamo fatto siamo entrati inizialmente nel mercato puntando sul prezzo, con ottimi risultati”	Alfa
	“l’impatto è stato soprattutto sull’immagine, e di conseguenza si è riflesso sulla clientela e sul fatturato”	Beta, Gamma, Delta, Zeta
<b>Allungamento periodo apertura struttura</b>	“grazie al contributo la struttura è stata rilanciata nel mercato e questo ci ha permesso di non chiudere nel periodo estivo, come avevamo in mente di fare a partire dal 2012”	Zeta
<b>Destagionalizzazione</b>	“la migliore offerta conseguente alla ristrutturazione ci ha consentito di richiamare più turisti anche nelle stagioni inusuali per una città di mare come Cagliari, come ad esempio l’autunno”	Beta
	“il restyling ha senza dubbio causato una migliore distribuzione della domanda durante l’anno”	Zeta
<b>Miglioramento performance economica</b>	Alfa: “l’attività finanziata col contributo ci ha permesso nell’immediato di avere dei ricavi più elevati, ma questa tendenza è stata persa col passare del tempo, a causa della crisi e degli effetti negativi creati dal contributo stesso ”; Delta: “i benefici del contributo ci sono stati, ma sono stati erosi dalla crisi, e dal contributo stesso che ha aggravato tutto”	Alfa, Delta
	“il contributo ci ha permesso di rimanere nel mercato”	Beta
	“con l’ampliamento abbiamo aumentato la clientela, i ricavi, e ciò senz’altro anche grazie al contributo finanziario della Regione”	Gamma
	“grazie alla ristrutturazione, è stato possibile segmentare la domanda e differenziare la nostra offerta, con tariffe più alte”	Zeta
<b>Miglioramento performance sociale</b>	Alfa: “il beneficio è stato immediato, ma poi ho dovuto licenziare per il costo fiscale altissimo” Gamma: “a seguito dell’ampliamento ho assunto alcune unità, certo non direttamente grazie al contributo, ma indirettamente sì”	Alfa, Gamma

Di seguito si presentano graficamente in forma aggregata le informazioni sull'impatto della misura elaborate tramite la compilazione da parte degli intervistati della scala di Likert.





Con riferimento alla valutazione del rapporto impresa-ambiente, tale aspetto è stato analizzato considerando l'eventuale monitoraggio sulle aziende beneficiarie effettuato dalla Regione, e la sua qualità, ed infine i punti di forza e di debolezza del contributo riscontrati dagli operatori intervistati. Come si evince dalla tabella che segue, tutte le strutture hanno subito un monitoraggio ed hanno individuato sia un punto di forza che un punto di debolezza nella misura agevolativa di cui hanno beneficiato.

<b>Codifica preliminare <i>Valutazione rapporto Impresa-Ente Pubblico</i></b> <i>(X: non riscontrato; √: riscontrato)</i>			
<b>Hotel</b>	<b>Monitoraggio Regione</b>	<b>Punto di forza del contributo</b>	<b>Punto di debolezza del contributo</b>
ALFA	√	√	√
BETA	√	√	√
GAMMA	√	√	√
DELTA	√	√	√
ZETA	√	√	√

Di seguito si riportano le frasi più significative per tutti gli aspetti sopra esposti, con raggruppamento delle risposte simili.

<b>Categoria</b>	<b>Quota illustrativa</b>	<b>Hotel</b>
<b>Monitoraggio Regione</b>	<p>Alfa: “l’unico monitoraggio è stata la rendicontazione ad una banca nazionale...una situazione folle, uno spreco di tempo e carta per la compilazione di registri inutili e fasulli”;</p> <p>Beta: “non abbiamo ricevuto nessun controllo, abbiamo solo dovuto rendicontare le spese sostenute, ma è stato organizzato molto male...ricordo solo una miriade di faldoni di documenti inutili”;</p> <p>Gamma: “la Regione ha effettuato un monitoraggio in loco, ma non ha mai richiesto alcun documento oltre quelli presentati in sede di domanda di contributo”</p> <p>Delta: “un monitoraggio disastroso...una perdita di tempo totale causata dal fatto che la rendicontazione era gestita fuori dalla Sardegna da soggetti inconsapevoli delle loro mansioni e delle nostre”</p>	Alfa, Beta, Gamma, Delta
	Zeta: “è stata richiesta una rendicontazione, niente di particolarmente gravoso”	Zeta

<b>Punto di forza della misura</b>	Tutte le strutture hanno individuato come unico punto di forza dei bandi cui hanno preso parte, l'oggetto stesso del bando, ovvero l'erogazione di un contributo finanziario, specialmente per la quota parte a fondo perduto.	Alfa, Beta, Gamma, Delta, Zeta
<b>Punto di debolezza della misura</b>	Tutte le strutture individuano il seguente punto di debolezza: 1) eccessiva burocrazia connessa al bando, dalla domanda alla erogazione, passando per i permessi e la rendicontazione; 2) eccessiva lentezza nell'erogazione dei fondi; in particolare l'hotel Delta osserva: "a causa della lentezza nell'erogazione l'albergo è dovuto ricorrere all'indebitamento bancario per poter anticipare i pagamenti ai fornitori...il contributo ha aggravato la crisi, tornando indietro non lo ripeterei"	Alfa, Beta, Gamma, Delta, Zeta

Con riferimento all'aspetto relativo alla sussistenza di un punto di forza nei diversi bandi contributivi cui le aziende hanno partecipato, tutti gli intervistati all'esito dell'individuazione di tale elemento hanno aggiunto infine delle impressioni rilevanti per la valutazione finale dell'impatto dei contributi. Di seguito si riportano le frasi più significative:

Hotel Alfa: *"I benefici del contributo sono stati annullati dal contributo stesso...l'utilità è stata immediata, ma il valore poi si è perso, un po' per la crisi, ma soprattutto perché il contributo non era studiato sui bisogni dell'azienda"*.

Hotel Beta: *"Il contributo ci ha permesso di rimanere sul mercato, ma senza una politica di detassazione, i benefici sono destinati a perdersi"*.

Hotel Gamma: *"Il contributo in sé è stato utile, ma le politiche pubbliche sono sbagliate: a che serve dare un contributo agli alberghi, se poi le politiche di trasporto non consentono ai turisti di raggiungere l'isola?"*.

Hotel Delta: *"Il beneficio del contributo, ovvero l'aiuto finanziario, più che un punto di forza è un atto dovuto delle istituzioni per compensare la tassazione eccessi-*

*va...i sussidi agli alberghi sono un inutile spreco di risorse pubbliche perché non sono connessi ad una visione politica del turismo a lungo termine”.*

Hotel Zeta: *“Il contributo è un grosso aiuto, ma le istituzioni sia a livello regionale che locale, devono lavorare per portare i turisti con un migliore sistema dei trasporti. Manca la visione comune, globale della destinazione...in questo modo si rischia solo di sperperare le risorse pubbliche”.*

ooooo

## CAPITOLO VI - CONCLUSIONI

### 6.1 – Produttività dei contributi al settore turistico-ricettivo della città di Cagliari

Alla luce di quanto finora emerso, è possibile tracciare alcune osservazioni conclusive in merito al rapporto intercorrente tra contribuzione pubblica e performance economica e sociale delle aziende operanti nel settore turistico-ricettivo della città metropolitana di Cagliari.

Il presente studio si è prefissato lo scopo di effettuare una valutazione degli effetti delle politiche di contribuzione pubblica sulle aziende beneficiarie, in termini di impatto sia economico che sociale. Unitamente a tale obiettivo, con il lavoro di ricerca si intende proporre una primigenia valutazione delle tendenze emergenti in merito all'efficacia e all'efficienza nell'impiego delle risorse pubbliche nel settore turistico-ricettivo, e ciò al fine ultimo di contribuire con la ricerca ad un miglior governo delle performance dei territori.

Nello specifico, lo studio si è voluto inserire nel *gap* riscontrato in letteratura relativamente alla valutazione del rapporto contributi-performance delle imprese operanti specificamente nel settore turistico-ricettivo, con riferimento in particolare all'unità di analisi *albergo*.

Al fine di comprendere quale sia stato l'impatto delle maggiori misure contributive concesse al settore turistico dalla Regione Sardegna, sulle imprese operanti nel settore turistico-ricettivo della città metropolitana di Cagliari, sono stati selezionati dei casi di studio multipli dai quali ci si aspettava, nella logica della replicazione letterale (Yin,



1994), il conseguimento di evidenze similari con riferimento agli aspetti maggiormente dibattuti in letteratura sul rapporto contribuzione-performance aziendale.

L'intento è stato quello di verificare l'impatto in termini economici e sociali del contributo, tenendo in considerazione le principali evidenze emergenti dalla letteratura, con riferimento in particolare alla tendenziale improduttività di contributi concessi per investimenti non addizionali, o per investimenti anticipati al solo fine di beneficiare della misura stessa, e, nondimeno, il ruolo chiave giocato dalle istituzioni nella strutturazione e concessione di un sussidio pubblico.

Attraverso un *multiple case study* esplorativo condotto su 5 alberghi beneficiari dei sussidi regionali al settore turistico-ricettivo più significativi degli ultimi dieci anni, la produttività dei medesimi è stata delineata alla luce dell'andamento degli indicatori tipici del sistema manageriale di gestione dei rendimenti aziendali - *revenue management* - delle strutture ricettive (ricavo medio per camera, tasso di occupazione camere, etc. ), nonché da indicatori di performance sociale (grado di occupazione risorse umane), nel passaggio dal triennio precedente a quello susseguente alla ricezione del contributo.

Nello specifico, i quesiti cui si è tentato di fornire una risposta attraverso la presente ricerca, sono i seguenti:

Q1: L'ottenimento di contributi pubblici consente l'accrescimento delle performance economiche e sociali delle PMI operanti nel settore turistico-ricettivo?

Q2: I contributi pubblici appaiono efficaci e appropriati per il settore turistico-ricettivo?

I casi di studio analizzati hanno fatto emergere alcuni aspetti riguardanti l'impatto dei contributi pubblici sull'economia delle aziende beneficiarie. risultati cui si è pervenuti con la ricerca mostrano che i casi, seppur con talune specificità di seguito approfondite, portano a conclusioni complessivamente convergenti.

Rispetto alla letteratura esistente è emerso che non sempre, né per forza, un investimento agevolato è foriero di utilità solamente se addizionale rispetto alla situazione esistente (Serra et al., 2012; Cannari et al., 2006). Per esempio, nel caso dell'hotel Gamma, nel quale il contributo è stato richiesto successivamente alla scelta di effettuare un ampliamento della struttura e solo a supporto della componente onerosa del finanziamento bancario richiesto a tal fine, la performance economica della struttura è sensibilmente migliorata. Grazie allo studio approfondito del caso è stato però possibile capire le motivazioni di tali benefici: non è stata tanto la misura contributiva in sé ad apportare i benefici, quanto il fatto che la medesima fosse connessa ad un progetto aziendale chiaro e studiato sulle esigenze della struttura, piuttosto che sulla estemporanea volontà di accaparrarsi delle risorse finanziarie (Bernini, Pellegrini, 2011). Il progetto preesistente, è stato pertanto un elemento che ha amplificato i benefici della misura contributiva, piuttosto che renderla inutile. La stessa evidenza si rileva nel caso Zeta, nel quale l'investimento addizionale agevolato ha apportato un miglioramento globale nella performance aziendale perché il medesimo è stato studiato e preparato in attesa di trovare un finanziatore, e pertanto la bontà del piano di investimenti era slegata a logiche opportunistiche di mera contingenza della politica agevolativa.

Viceversa, ad esempio nei casi Beta e Delta, è emerso che l'effettuazione grazie al contributo di un investimento addizionale rispetto alla situazione esistente non ha apportato i benefici sperati, e questo perché, in un caso - Delta -, l'investimento è andato a inserirsi in una situazione aziendale che probabilmente non poteva sostenere l'onerosità del finanziamento acceso per restituire la quota di contributo non a fondo perduto; nell'altro - Beta -, il contributo ha semplicemente permesso la permanenza sul mercato di una struttura in forte crisi.

Diversamente dalle tendenze negative rilevate in letteratura (Bronzini, De Blasio, 2006) in caso di sostituzione intertemporale degli investimenti, ovvero della loro anticipazione per beneficiare di contributi pubblici, è emerso che non tutti gli investimenti anticipati per poter usufruire delle misure sono risultati complessivamente deboli:

l'hotel Zeta ha, come detto, migliorato la redditività aziendale, l'hotel Delta ha comunque migliorato il trend rispetto al triennio antecedente alla ristrutturazione e l'hotel Beta, se non altro, è riuscito a rimanere nel mercato. Viceversa l'hotel Alfa, nel quale non si è verificato alcuna anticipazione degli interventi rispetto al programmato, ha avuto complessivamente una performance negativa; in questo caso, come nel caso dell'hotel Delta, il contributo ha impattato immediatamente in maniera positiva, ma, come rilevato da altri in letteratura (Bergstrom, 2000), ha successivamente disperso i propri benefici.

Chi ha effettuato l'investimento, seppur addizionale e importante, per poter beneficiare del contributo, ha comunque patito gli effetti negativi di tale scelta (Beta, Delta) poiché con ogni probabilità tale investimento non era sostenibile o era mal strutturato. Nondimeno, in alcuni casi è stato il contributo stesso ad annullare i benefici creati: l'hotel Alfa si è trovato costretto a effettuare la formazione aziendale secondo le direttive del bando, tramite le agenzie regionali, spendendo assai più rispetto alle alternative praticabili nel mercato, e l'hotel Delta è dovuto ricorrere a un ulteriore finanziamento bancario per poter anticipare le spese agevolate.

Per quanto concerne la performance sociale, è unicamente Gamma ad avere migliorato l'occupazione della struttura a seguito dell'investimento agevolato, e questo probabilmente per quanto detto sopra, ovvero per la bontà generale del progetto di investimento e per la sua totale sconnessione da logiche meramente opportunistiche legate al contributo. In tutti gli altri casi, il contributo pare o non avere avuto alcun impatto (Beta) o addirittura averlo avuto negativo (Alfa, Delta).

La ragione potrebbe essere ricollegata, come rilevato in altri studi (Bernini, Pellegrini, 2011), all'inconsistenza dei progetti ammessi alla agevolazione: per quanto i bandi analizzati non avessero l'obiettivo diretto di migliorare i livelli occupazionali, indirettamente l'impatto si mostra comunque non positivo. Tuttavia, un elemento di discordanza emerge dal caso di studio Zeta, che, come detto, ha migliorato la performance economica grazie a un progetto tutt'altro che inconsistente, ma non è riuscita a diffonde-

re tali benefici alla dimensione occupazionale e sociale.

In conclusione, se è vero che le politiche contributive dello Stato ed in generale degli enti pubblici, non possono trovare il proprio fondamento unicamente nell'esistenza di disequilibri di mercato, ma piuttosto dovrebbero fondarsi su valutazioni di utilità per il macro sistema in cui si interviene (Shubert, Brida, 2008), è altrettanto vero che nei casi analizzati è emersa l'inevitabilità dei contributi al settore turistico nell'area vasta di Cagliari, e, in generale, della Sardegna.

Le strutture non sono in grado autonomamente di effettuare degli interventi di riqualificazione dell'offerta ricettiva, visti i margini ridotti e la contestuale massiccia pressione fiscale. La Regione pertanto si trova quasi obbligata a intervenire in tal senso, perdendo però di vista, o almeno così è emerso dai casi, i problemi più stringerti del settore turistico locale, in primis i trasporti verso l'isola. La valutazione degli interventi pubblici richiede che si tenga conto non solo degli obiettivi desiderati, ma anche di come debbano essere realizzati nella pratica, e questo, nondimeno, perché il contributo pubblico rappresenta uno sforzo che tutta la collettività sostiene per poter creare dei benefici al sistema-impresa locale.

Se è vero che i contributi al turismo dovrebbero essere ridotti al minimo per evitare di sviluppare, o peggio, tenere in vita aziende inefficienti (Hughes, 1984), è altresì vero che i risultati positivi a livello di territorio possono essere raggiunti grazie soprattutto all'assistenza delle imprese beneficiarie lungo tutta la durata del progetto agevolato (Wanhill, 2000). Tramite l'analisi qualitativa dei casi di studio, che conferma le tendenze emerse da quella quantitativa fornendo delle preziose spiegazioni al riguardo, risulta chiaro che i bandi regionali non hanno previsto né messo a punto un monitoraggio proficuo sulle aziende beneficiarie, sicuramente non nel corso della misura, e con ogni pro-

babilità nemmeno ex ante<sup>42</sup>.

Non stupisce, quindi, che i risultati migliori siano ricollegabili alle aziende che hanno effettuato una valutazione ex ante sulla fattibilità e proficuità dell'investimento - aspetti passati poi successivamente al vaglio della Regione per la concessione del sussidio - slegata dalla richiesta del contributo intervenuta solo successivamente, ovvero gli hotel Gamma e Zeta. Per converso, le strutture di cui meno la Regione poteva conoscere in termini di storia aziendale, situazione economica e patrimoniale attuale e prospettica all'atto della richiesta, sono quelle che hanno avuto un impatto complessivamente non positivo della misura (Alfa, Beta e Delta).

Se l'obiettivo delle misure agevolative analizzate era, in generale, quello di riqualificare l'offerta ricettiva e rendere fruibile il patrimonio culturale e ambientale, ove addirittura di destagionalizzare il fenomeno turistico, dall'analisi dei casi selezionati tali obiettivi possono dirsi solo parzialmente raggiunti.

La risposta ai quesiti di ricerca, pertanto, appare essere complessivamente negativa: al di là delle specifiche positività emerse, più sopra delineate, i contributi non sembrano aver impattato efficacemente perché mal strutturati e non accompagnati da contestuali politiche serie e robuste di destagionalizzazione del fenomeno turistico. In altre

---

<sup>42</sup> Difatti, solo in un caso su cinque (Hotel Zeta, bando *Interventi materiali e immateriali per completare e migliorare l'offerta delle imprese turistiche*) la domanda di contributo è stata vincolata alla presentazione di un business-plan con proiezioni economico-finanziarie a 3 anni. Nel caso Gamma (bando *Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera – L.R. 40/1993*) era obbligatoriamente prevista al fine della concessione della misura, la redazione di un piano descrittivo dell'investimento, senza però alcuna previsione a medio/lungo termine della situazione economica e patrimoniale della struttura. Nei casi Alfa, Beta e Delta (bando *P.I.A. 2007*) è stata richiesta unicamente la compilazione di una scheda tecnica relativa al piano di investimenti proposto, senza alcuna descrizione approfondita né dell'azienda né dell'impatto dell'investimento agevolato nella medesima.

parole, dallo studio emerge che non occorre riqualificare l'offerta ricettiva, o solamente questa, per accrescere le performance del comparto turistico. Occorrono piuttosto trasporti efficaci, come anche efficaci politiche di detassazione e di gestione comune e integrata della destinazione, sia essa Cagliari o la Sardegna intera. L'appropriatezza degli strumenti incentivanti dipende in prima linea dalla struttura del territorio oggetto di sovvenzione (Wanhill, 1986), e la sostanziale improduttività delle misure analizzate, non sembra dipendere tanto dal fine per cui sono state pensate, invero fondamentale per l'attrattività della destinazione, quanto dalla mancata interconnessione con le problematiche di base del settore.

ooooo

## 6.2 - Il contributo scientifico: limiti della ricerca e implicazioni pratiche

Partendo dal presupposto che in letteratura non esiste una lettura univoca del fenomeno contributivo, lo studio di caso esplorativo è apparso fin da subito lo strumento migliore per indagare tale fenomeno, in particolare nel settore turistico-ricettivo.

Aver analizzato cinque casi di studio, sui sette di interesse inizialmente individuati, a causa dell'indisponibilità di alcune aziende beneficiarie, ha comportato il mancato raggiungimento della saturazione teorica. Tale aspetto può, però, senz'altro essere valutato specularmente come uno spunto e uno stimolo per nuove ricerche su campioni più significativi, in linea con quello che è lo scopo stesso di una ricerca esplorativa: i risultati ottenuti potranno essere successivamente testati attraverso studi esplicativi ovvero con l'implementazione a tal fine di studi condotti con metodi quantitativi. Tali studi, potranno consentire di pervenire a una generalizzazione statistica non perseguibile certamente con un campione non significativo, quale è quello rappresentato dai *multiple cases* in oggetto, in modo da sviluppare lo stato della ricerca in materia di contribuzione pubblica e della sua utilità nell'intervento a favore delle imprese private operanti in settori strategici per la crescita di un territorio.

Ulteriore limite può essere rilevato nel fatto che la ricerca non è stata condotta da molteplici osservatori, ma l'utilizzo congiunto di un approccio quantitativo e qualitativo ai casi, ha permesso di valutare le tendenze emergenti, capirle e per quanto possibile interpretarle. Da un punto di vista strettamente tecnico è stata cioè effettuata una triangolazione in quanto la ricerca qualitativa è stata utile per corroborare le evidenze quantitative, e viceversa, e la complementarità dei due approcci ha consentito di dettagliare aspetti diversi dell'indagine. La ricerca con mix di metodi ha permesso di esplorare l'impatto del contributo in termini economici e sociali, ma altresì ha permesso di avere accesso alla prospettiva delle persone e alla loro valutazione sul fenomeno indagato.

Con riferimento ai risultati del presente studio, l'emersione dal medesimo, contestualmente, sia di aspetti discordanti che conformi alla letteratura esistente (cfr. par. 6.1 che precede), apre interessanti spiragli per future ricerche. La stessa logica utilizzata nel modulo di intervista/questionario implementato nel presente lavoro, appare applicabile in futuro su nuovi campioni e per ricerche condotte nel medesimo settore di studio, ma, ad esempio, in contesti geografici diversi o, ancora, su specifiche misure contributive. Inoltre, un punto di forza del presente studio risiede nel contributo che l'analisi qualitativa ha fornito per la valutazione dell'efficacia delle politiche contributive: se è vero che il campione è troppo ristretto per poter generalizzare i risultati, è altrettanto vero che le linee comuni emergenti dai casi forniscono fin d'ora delle indicazioni di policy importanti per gli interlocutori istituzionali al fine di un miglior governo del territorio e di una proficua gestione delle risorse della collettività.

La ricerca tramite casi di studio ha consentito la comprensione in profondità del fenomeno esaminato, attraverso la puntuale valutazione delle motivazioni e delle contingenze che hanno giocato un ruolo rilevante sull'esito delle politiche contributive nei diversi casi. Contestualmente, la ricerca ha permesso l'emersione della necessità che in futuro gli studi sull'impatto e l'efficacia delle misure agevolative non si limitino alla sola indagine statistica sui dati di bilancio, ma contemplino in maniera preponderante l'aspetto di comprensione legata al territorio, alla natura delle aziende beneficiarie e dell'ambiente in cui si trovano ad operare. Solo in tal modo sarà possibile dare una collocazione utile allo scopo degli studi sulla relazione contributi-performance: non solo e non tanto una valutazione asettica ex post sulla bontà degli interventi in termini prettamente numerici, ma una comprensione delle linee economiche e sociali sottostanti a tale fenomeno che consentano in futuro lo sviluppo di politiche davvero apportatrici di benefici per la comunità e i territori.

ooooo



## Appendice: modulo di intervista-questionario

### Informazioni generali sulla struttura ricettiva

1. Numero di Stelle ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
2. Forma giuridica: ☐ Società di persone  
☐ Società di capitali  
☐ Impresa Individuale  
☐ Cooperativa  
☐ Altro, specificare \_\_\_\_\_
3. Anno di inizio attività \_\_\_\_\_
4. Periodo di apertura: alta stagione \_\_\_\_\_  
bassa stagione \_\_\_\_\_
5. Articolazione in Dipartimenti  
Camere ☐  
Ristorante ☐  
Sala Congressi ☐  
Spa ☐  
Altro, specificare \_\_\_\_\_ ☐
6. N. camere \_\_\_\_\_
7. N. posti a sedere nel ristorante (ove presente) \_\_\_\_\_
8. N. sale convegni (ove presenti) \_\_\_\_\_
9. N. posti a sedere per sala \_\_\_\_\_
10. N. cabine nella Spa (ove presente) \_\_\_\_\_
11. N. ore di apertura giornaliera del ristorante (ove presente) \_\_\_\_\_

12. Prezzo medio camera standard (camera doppia) :

	Solo camera	B&B
Alta stagione		
Bassa stagione		

13. Politiche dei prezzi

- Fissi ☐
- Stagionali ☐
- Dinamici, basati sull'andamento della domanda ☐
- Gestiti attraverso un Sistema di Revenue Management ☐
- Altro, specificare \_\_\_\_\_ ☐

14. Se si utilizzano politiche dei prezzi variabili, da quale anno sono adottate? \_\_\_\_\_

15. Vengono rilevati:

- Tasso di occupazione ☐
- Ricavo medio ☐
- Ricavo per unità di inventario disponibile (RevPAR, etc.) ☐

16. I suddetti indicatori sono rilevati in forma disaggregata per dipartimento? Se sì, per quali dipartimenti?

### **Informazioni sulla performance economica e sociale**

17. Indicare i dati dei 3 anni pre e post contributo – l'anno X è l'anno dell'effettiva erogazione del contributo:

<b>Dati - performance economica</b>	<b>Anno X - 3</b>	<b>Anno X - 2</b>	<b>Anno X - 1</b>	<b>Anno X</b>	<b>Anno X +1</b>	<b>Anno X +2</b>	<b>Anno X +3</b>
Ricavi totali - Dipartimento Camere							
Ricavi totali - Dipartimento Ristorante							
Camere disponibili - Dipartimento Camere							
Camere vendute - Dipartimento Camere							
Posti a sedere disponibili - Dipartimento Ristorante							

18. Dati relativi all'occupazione: indicare i dati dei 3 anni pre e post contributo – l'anno X è l'anno dell'effettiva erogazione del contributo:

<b>Dati - occupazione CAMERE</b>	<b>Anno X - 3</b>	<b>Anno X - 2</b>	<b>Anno X - 1</b>	<b>Anno X</b>	<b>Anno X +1</b>	<b>Anno X +2</b>	<b>Anno X +3</b>
Dipendenti stagionali							
Dipendenti non stagionali							

<b>Dati - occupazione RISTORANTE</b>	<b>Anno X - 3</b>	<b>Anno X - 2</b>	<b>Anno X - 1</b>	<b>Anno X</b>	<b>Anno X +1</b>	<b>Anno X +2</b>	<b>Anno X +3</b>
Dipendenti stagionali							
Dipendenti non stagionali							

### **Informazioni sulla Domanda dei clienti**

19. Quali sono le caratteristiche del vostro target abituale? (Chiedere all'intervistato se ha raccolto dei dati, che può rendere disponibili, sulla tipologia di clienti che frequentano la struttura, o se realizzano altre tipologie di elaborazioni utili per la soddisfazione dei clienti negli anni successivi).

Specificare:

<b>Aspetti Domanda Turistica</b>	<b>Bassa Stagione</b>	<b>Alta stagione</b>
<b>Età (percentuali per classi di età)</b>	< 18 anni 19-40 anni 40-60 anni over 60 anni	<18 anni 19-40 anni 40-60 anni over 60 anni
<b>Provenienza in percentuale</b>	italiani_____ stranieri_____	italiani_____ stranieri_____
<b>Motivazione principale</b>	_____ _____	_____ _____
<b>Anticipo medio prenotazione</b>	giorni _____	giorni _____
<b>Canale prevalente di prenotazione/acquisto (sito web / T.O. etc.)</b>	_____ _____	_____ _____

20. Durata media del soggiorno in notti

Bassa stagione	Alta stagione
<input type="checkbox"/> 1 notte	<input type="checkbox"/> 1 notte
<input type="checkbox"/> 2 notti	<input type="checkbox"/> 2 notti
<input type="checkbox"/> 3 notti	<input type="checkbox"/> 3 notti
<input type="checkbox"/> 4 notti	<input type="checkbox"/> 4 notti
<input type="checkbox"/> 5 notti	<input type="checkbox"/> 5 notti
<input type="checkbox"/> più di 5 notti	<input type="checkbox"/> più di 5 notti
<input type="checkbox"/> Altro, specificare	<input type="checkbox"/> Altro, specificare

**Informazioni relative alla spesa turistica**

21. Indicare in percentuale quanto i vostri clienti spendono per le seguenti voci di spesa (si consideri il 100% corrisponde alla spesa totale per cliente per attività extra, escluso pernottamento, cibo e bevande)

**Informazioni relative al contributo pubblico ricevuto**

**Indicare il nome e l'anno del bando:**

22. Come sono stati utilizzati i sussidi (indicare fini/comparti precisi)?

23. Il contributo ha reso possibile l'effettuazione di investimenti che senza sussidio non sarebbero stati intrapresi? Rappresentava l'unico canale di finanziamento percorribile?

24. I progetti di investimento sono stati anticipati per poter usufruire del contributo?

25. Sono stati sostenuti dei costi per il monitoraggio della misura? Se sì, tali oneri si sono rivelati produttivi?

26. Su quali aspetti (gestionali/redditali/clientela/altro) ritiene che il contributo abbia inciso?

27. La Regione ha monitorato (e nel caso come) l'investimento?

28. Punti di forza e di debolezza della misura, e suggerimenti.

29. In una scala da 1 a 5 quanto ritiene che il contributo abbia inciso sui seguenti aspetti ( 1 = per niente, 5 = moltissimo):

	1	2	3	4	5
Allungamento del periodo di apertura della struttura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destagionalizzazione del fenomeno turistico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miglioramento delle performance economiche della struttura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miglioramento delle performance sociali della struttura (occupazione)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Riferimenti Bibliografici**

- Abel A. (1982), "Dynamic Effects of permanent and Temporary Tax Policies in a q Model of Investment", *Journal of Monetary Economics* 9, pp. 353-373.
- Adda J., Russel C. (2000), "Balladurette and Juppette: A Discrete Analysis of Scrapping Subsidies", *Journal of Political Economy*, 108, pp. 778-806.
- Adorno V., Bernini C., Pellegrini G. (2007), "The impact of capital subsidies: new estimations under continuous treatment", *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, Volume 66 - N. 1, pp. 67-92.
- Ahn Y.B., Lee B., Shafer C. (2002), "Operationalizing sustainability in regional tourism planning: an application of the limits of acceptable change framework", *Tourism Management*, 23(1), pp. 1-15.
- Aiello F., Pupo V. (2005), "Turismo e Fondi strutturali in una regione a ritardo di sviluppo: alcune evidenze empiriche", *Rivista Economica del Mezzogiorno*, a. XIX, n. 1, pp. 225-254.
- Allcock J. (1989), "Seasonality", in Witt S.F. e Moutinho L., *Tourism Marketing and Management Handbook*, Cambridge: Prentice Hall.
- Amposta J.B. (2015), "Tourism destination management: an overview of the advances of Catalonia", *Tourismos*, Vol. 10 No. 2 pp. 185-198.
- Anselmi L. (2006), *Elementi di management e dinamica aziendale: andamenti, decisioni, risultati*, Giappichelli, Torino.
- Aquino A., Falcone M.T., Morrone E., Pacifico C., Pupo V. (2003), "Politiche strutturali per l'occupazione in Calabria", *Primo rapporto di ricerca sul sistema di monitoraggio del mercato del lavoro e di valutazione degli effetti occupazionali del POR Calabria*, Dipartimento di Economia e Statistica dell'Università della Calabria, pp. 2-58.
- Arpaia C.M., Doronzo R., Ferro P. (2009), "Informatizzazione, trasparenza contabile e competitività della Pubblica amministrazione: un'analisi a livello regionale", *Questioni di Economia e Finanza*, n.48.
- Atkinson A.A., Shaffir W. (1998), "Standards for Field Research in Management Accounting", *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 41-68.
- Auerbach A.J., Hines J.R. (1988), "Investment Tax Incentives and Frequent Tax Reforms", *American Economic Review*, 78, pp. 211-216.
- Baggio R. (2008), "Symptoms of complexity in a tourism system", *Tourism Analysis* 13, (1), pp. 1-20.
- Bailey K.D. (1982), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Barone G., Narciso G. (2012), "The effect of mafia on public transfers", *Institute for International Integration Studies Discussion Paper*, p. 23.
- Baxter J.A., Chua W.F. (1998), "Doing field research: practice and meta-theory in counterpoint", *Journal of Accounting Management Research*, vol. 10, pp. 69-87.

- Beason R., Weinstein D.E. (1996), "Growth, Economies of Scale, and Targeting in Japan (1995-1990)", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 78, n. 2, pp. 286-295.
- Becker P.H. (1993), "Common pitfalls in published grounded theory research", *Qualitative Health Research*, 3(2), pp. 254-260.
- Bellettini, G., Ottaviano, G. I. P. (2005), "Special Interests and Technological Change", *Review of Economic Studies*, vol. 72(1), pp. 43-56.
- Benvolo C., Grasso M. (2007), *L'impresa alberghiera*, Franco Angeli, Milano.
- Bergstrom, F. (2000), "Capital subsidies and the performance of firms", *Small Business Economics*, vol. 14, pp. 183-193.
- Bernard H.R. (2000), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage, Beverly Hills, CA
- Bernini C., Pellegrini G. (2011), "How are growth and productivity in private firms affected by public subsidy? Evidence from a regional policy", *Regional Science and Urban Economics*, 41, pp. 253-265.
- Bettenhausen K., Murnighan J.K. (1986), "The emergence of norms in competitive decision-making groups", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 350-372.
- Bingham R. (1978), "Innovation, Bureaucracy, and Public Policy: A study of Innovation Adoption by Local Government", *The Western Political Quarterly*, vol. 31, pp. 178-205.
- Blain C., Levy S.E., Brent Ritchie J.R. (2005), "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations", *Journal of Travel Research*, vol. 43 no. 4 328-338.
- Blake, A., Sinclair M.T., Campos J.A. (2006), "Tourism Productivity - Evidence from the United Kingdom", *Annals of Tourism Research*, 33, pp. 1099-1120.
- Blanco E., Rey-Maqueieira J., Lozano J. (2009), "Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management", *Tourism Management*, 30, pp. 112-122.
- Bonham C., Make J. (1996), "Private versus public financing of state destination promotion", *Journal of Travel Research*, 35(2), pp. 3-10.
- Bradburn N.M., Sudman S. (1979), *Improving interview method and questionnaire design*, Jossey-Bass, San Francisco
- Bramwell B., Alletorp L. (2001), "Attitude in the Danish Tourism Industry to the role of Business and Government in Sustainable Tourism", *International Journal of Tourism Research*, 3, pp. 91-103.
- Bronzini R., De Blasio G. (2006), "Una valutazione degli incentivi pubblici agli investimenti", *Rivista Italiana degli Economisti*, a. XI, n.3, p.333.
- Brotherton B., Mooney S. (1992), "Yield management. Progress and prospects", *International Journal of Hospitality Management*, n. 1.
- Bryman A. (1989), *Research methods and organization studies*, Routledge, London.
- Buhalis D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, 21(SI) pp. 97-116.



- Butler R.W. (1980), "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources", *The Canadian Geographer*, 14(1), pp. 5-12.
- Cannari L., D'Aurizio, L., De Blasio G. (2006), "The Effectiveness of Investment Subsidies: Evidence from Survey Data", *Bank of Italy Occasional Paper*, n. 4, Dicembre.
- Casarin F. (1994), "Il concetto di prodotto turistico: la prospettiva "overlapping" e il ruolo dell'immagine", *Turistica*, n.3.
- Cassar S., Creaco S. (2012), "Il ruolo della Cassa per il Mezzogiorno nello sviluppo del settore turistico", *Rivista economica del Mezzogiorno*, a. XXVI, n. 3, pp. 521-556.
- Chiucchi M.S. (2012), *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli, Torino.
- Clemons E.K., Horn Hann I., Hitt L.M.(1998), "The Nature of Competition in Electronic Markets: An Empirical Investigation of Online Travel Agent Offerings", *Department of Operations and Information Management, The Wharton School*, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA 19104, June 1998.
- CRENoS (2012), *Analisi delle determinanti e dell'impatto dei flussi turistici in Sardegna*, CRE-NoS, Sardegna.
- Cross R.G., Higbie J.A., Cross D.Q. (2009), "Revenue Management's Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation", *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, (1), pp. 56-81.
- D'Angella F., De Carlo M., Sainaghi R. (2010), "Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations", *Tourism Review*, 65(4), pp. 61-73.
- D'Amico E., Biscotti A.M. (2011), "L'impatto dei finanziamenti agevolati sulle imprese del contratto d'area di Manfredonia, Mattinata e Monte Sant'Angelo", *L'Industria*, n.s., a. XXXII, n. 3, luglio-settembre 2011, pp. 489-512.
- Darke, P., Shanks, G. and Broadbent, M. (1998), "Successfully Completing Case Study Research: Combining Rigor, Relevance and Pragmatism", *Information Systems Journal*, 8, pp. 273-289.
- David P.A., Hall B.H. and Toole A.A. (2000), "Is public R&D a complement or substitute for private R&D? A review of the econometric evidence", *Research Policy*, 29, pp. 497-529.
- Davidson R., Maitland R. (1997), *Tourism destination*, London: Hodder & Stoughton.
- De Long J.B., Summers L.H. (1991), "Equipment Investment and Economic Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, n. 106, pp. 445-502.
- De Sarno M. (1976), *Lineamenti organizzativi e gestionali della moderna azienda alberghiera Intercontinentale*, Napoli.
- Doraszelski, U. (2008), Rent Dissipation in R&D Races, *Contributions to Economic Analysis*, vol. 286, ch. 1, Emerald Group Publishing, pp. 3-13.
- Durbarray R. (2004), "Tourism and Economic Growth: The Case of Mauritius Tourism", *Economics*, 10(4), pp. 389-40.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.

- Eisenhardt K.M., Bourgeois L.J. (1988), "Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a mid-range theory", *Academy of Management Journal*, 31, pp. 737-770.
- Enz K.A. (2003), "Hotel pricing in a networked world", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, (1).
- Fazzini M. (2008), *Lo Yield management*, Franco Angeli, Milano.
- Fazzini M., Modica P., Scanu E. (2011), "Yield management in the hospitality industry: some evidences from the Italian experience", *1st International Conference on tourism management and tourism related issues*.
- Federalberghi (1999), *Primo Rapporto sul sistema alberghiero in Italia*, Mercury, Firenze
- Federalberghi (2015), *Relazione sull'attività di Federalberghi nell'anno 2014*, 65° Assemblea Nazionale Federalberghi, Como 15-17 maggio 2015.
- Felsenstein D., Fleischer A. (2003), "Local Festivals and Tourism Promotion: The Role of Public Assistance and Visitor Expenditure", *Journal of Travel Research*, Vol. 4, pp. 1-2.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano
- Ferrero G., Pisoni P., Puddu L., Volpatto O. (1983), *Manuale di amministrazione alberghiera*, Giuffrè, Milano.
- Fielding N.J., Fielding J.L. (1986), "Linking data", *Qualitative Methods Series*, n.4, Sage Publications, CA.
- Flagestad A., Hope C.A. (2001), "Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, 22(5), pp. 445-461.
- Fleischer A., Felsenstein D. (2000), "Support for rural tourism. Does it Make a Difference?", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 4 pp. 1007-1024.
- Franch M., Della Lucia M., Buffa F. (2009), "Forme di collaborazione tra imprese e analisi delle dinamiche di finanziamento degli investimenti nel settore del turismo", *Progetto FIRB Smefin WP 13 - case study*, p. 29.
- G. Ferrero (1952), *L'albergo. Organizzazione, gestione, rilevazioni statistiche e contabili*, Giuffrè, Milano.
- Gabe T.M., Kraybill D.S. (2002), "The Effect of State Development Incentives on Employment Growth of Establishments", *Journal of Regional Science*, Vol. 42, n. 4, pp. 703-730.
- Gabriele R., Zamarian M., Zaninotto E. (2006), Assessing the economic impact of public industrial policies: an empirical investigation on subsidies, *Social Science Research Network*.
- Gartrell R.B. (1988), *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus*, Dubuque: Kendall Hunt Publishing.
- Gersick C. (1988), "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development", *Academy of Management Journal*, 31, pp. 9-41.

- Giavazzi f., D'Alberti M., Moliterni A., Polo A., Schivardi F. (2012), *Analisi e Raccomandazioni sui contributi pubblici alle imprese*, Rapporto al Presidente del Consiglio e Ministro dell'Economia e Finanze, e al Ministro dello Sviluppo, delle infrastrutture e dei trasporti redatto su incarico del Consiglio dei ministri del 30 aprile 2012, p.8.
- Gigli S. (2003), *Lo yield management nei sistemi di pianificazione e controllo*, Egea, Milano.
- Girma S., Gorg H., Strobl E. (2007), "The Effects of Government Grants on Plant Survival: A Micro-Econometric Analysis", *International Journal of Industrial Organization*, n. 25, pp. 701-720.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, Wiedenfeld and Nicholson, London.
- Goffman E. (1959), *The presentation of self in everyday life*, Doubleday-Anchor Books, Garden City, NY.
- Grasso F. (2006), *Il revenue management alberghiero: come aumentare il profitto di un albergo*, Hoepli, Milano
- Gunn C. (1972), *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, Austin: University of Texas.
- Gunn C. (1980), "An Approach to Regional Assessment of Tourism Development Potential" in Jawkins D.E., Shafer E.L., Rovelstad J.M. *Tourism Planning and Development Issues*, Washington: G. Washington University.
- Haktanir M. (2006), "Performance measurement in independent hotels", in Harris P., Mongiello M., "Accounting and Financial Management. Developments in the international Hospitality Industry", 3-21, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- Hardin G. (1968), "The Tragedy of the Commons", *Science*, 162, pp. 1243-1248.
- Harris R. (1991), "The Employment Creation Effects of Factor Subsidies: Some Estimates for Northern Ireland Manufacturing Industry, 1955-1983", *Journal of Regional Science*, vol. 31, n. 1, pp. 49-64.
- Harris R., Robinson C. (2004), "Industrial Policy in Great Britain and Its Effect on Total Factor Productivity in Manufacturing Plants, 1990-1998", *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 51, n. 4 pp. 528-543.
- Harris R., Trainor M. (2005), "Capital Subsidies and Their Impact on Total Factor Productivity: Firm-Level Evidence from Northern Ireland", *Journal of Regional Science*, Vol. 45, n. 1, pp. 49-74.
- Harris S., Sutton R. (1986), "Functions of parting ceremonies in dying organizations", *Academy of Management Journal*, 29, pp. 5-30.
- Hartley J., Rand P. (2000), "Conference sector capacity management", in A. Ingold, U. McMahon, I. Yeoman, Yield Management. *Strategies for the service industries*, Thomson, London.
- Herriott R.E., Firestone W.A. (1983), "Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability", *Educational Researcher*, 12, pp. 14-19.
- Hughes H.L. (1986), "Government support for tourism in the UK. A different perspective", *Tourism Management*, pp. 13-19.

- Inskeep E. (1991), *Tourism planning: An integrated and sustainable approach*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Inskeep E. (1994), *National and regional tourism planning*, Routledge, London .
- Jick T. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 602-611.
- Jones P. (1997), *Yield management in UK hotels: a systems analysis in Conference proceedings*, second Annual International Yield Management Conference, Bath, 1997.
- Kaplan R.S. (1986), "The role of empirical research in management accounting", *Accounting, Organizations and Society*, 11(4/5), pp. 429-452.
- Kaplan R.S. (1998), "Innovation action research: creating new management theory and practice", *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 89-118.
- Kaurav R.P.S., Baber r., Chowdhary N., Kapada S. (2015), "Destination Performance: Importance of Redefining DMOs", *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, Vol. 4 No. 1, pp. 125-142.
- Kimes S.E. (2000), "A strategic approach to yield management", in A. Ingold, U. McMahon, I. Yeoman, Yield Management. *Strategies for the service industries*, Thomson, London
- Kimes S.E. (1999), *Implementing Restaurant Revenue Management: a Five-step Approach*, Cornell University School of Hotel Administration, 6-1999 pp. 4-5.
- Kimes S.E., McGuire K. (2001), Function-space revenue management. A case study from Singapore, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 6.
- Kotas R., Jayawardena C. (1994), *Profitable food and beverage management*, Hodder & Stoughton, London.
- Kuhn T. (1962), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- Lee J.W. (1996), "Government Interventions and Productivity Growth", *Journal of Economic Growth*, vol. 1, n. 3, pp. 391-414.
- Lewis R., Nightingale M. (1991), "Targeting service to your customer", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August 1991.
- Liberatore G. (1993), *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Cedam, Padova
- Liberatore G. (2001), *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Livi E. (1992), *Elementi strategici delle imprese turistico-alberghiere*, Cedam, Padova.
- Lofland J., Lofland L.H. (1984), *A Guide to Qualitative observation and Analysis*, Second Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.
- Lukka K. (2005), "Approaches to case study research in management accounting: the nature of empirical intervention and theory linkage in Accounting in Scandinavia - The northern lights", *Liber & Copenhagen Business School Press*, Malmo, pp. 375-399.

- Lukka K., Kasanen E. (1995), "The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8 (5), pp.71-90.
- Maccoby E.E., Maccoby N. (1954), "The interview: a tool of social science", in *Handbook of social psychology*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Malavasi R., Vallascas F. (2006), *La Gestione Finanziaria e Valutaria delle Imprese*, Giuffrè, Milano.
- McIntosh R.W. (1986), *Tourism Principles, practices, philosophies*, Grid Publishing Inc., Columbia.
- Medlik S. (1980), *The business of hotels*, Heinemann, London.
- Mele G. (2010), *Stato e prospettive di sviluppo turistico nelle aree interne della Sardegna*, Dipartimento di Teorie e Ricerche dei Sistemi Culturali - Università degli Studi di Sassari.
- Merton R.K., Fiske M.O., Kendall P.L. (1956), *The focused interview*, The Free Press, New York.
- Mintzberg H., McHugh A. (1985), "Strategy formation in an adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 160-197.
- Modica P. (2008), *Analisi economiche per le aziende turistiche*, Aracne Editrice, Roma.
- Modica P. (2004), *La contabilità per la direzione delle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano.
- Molteni M., Sainaghi R. (1997), "Management di un distretto turistico", *Economia & Management*, 6, pp. 93-104.
- Nordin S., Svensson B. (2005), *The Significance of governance in innovative tourism destination*, in *Innovation in Tourism- Creating customer value*, Editiona AIEST, St-Gallen
- Onida P. (1968), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Onida P. (1951), *Le discipline economico-aziendali: disciplina e metodo*, Giuffrè, Milano.
- Oppenheim A.N. (1966), *Questionnaire design and attitude measurement*, Basic Books, New York.
- Patton M.Q. (1999), "Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis", *Health Services Research*, 34:5 Part II, pp.1189-1208.
- Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Patton M.Q. (2002), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Third Edition, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Pavan A. (2010), *Informazione e Management negli Enti Locali alla vigilia della Riforma Federale*, Milano, Franco Angeli, p.38.
- Pavan A. (2008), *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Pavan A. (2010), "Nuove prospettive di metodologia della ricerca in economia aziendale", *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, n. 11-12, pp. 694-705.
- Pearce D. (1989), *Tourist Development*, Longman Scientific & Technical, Second Edition, NY.

- Pellegrini G., Carlucci C. (2003), "Gli effetti della legge 488/92: una valutazione dell'impatto occupazionale sulle imprese agevolate", *Rivista Italiana degli Economisti*, a. VIII, n.2, pp. 267-286.
- Pellegrini G., Centra M. (2006), "Growth and Efficiency in Subsidized Firms", Paper prepared for the workshop "The evaluation of labour market, welfare and firms incentives programmes", May 11th-13th, Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti-Venezia.
- Perdue R.R., Pitegoff B.E. (1990), "Methods of Accountability Research for Destination Marketing", *Journal of Travel Research*, 28(4), pp. 45-49.
- Phillips B. S. (1971), *Social research: strategy and tactics*, II ed., Macmillan, New York.
- Piras A., Copez S. (2003), "Nelle rotte antiche dei Fenici e dei Cartaginesi: da Byblos, a Cartagine, a Karalis. Le nuove vie del turismo del Mediterraneo", [www.torrossa.it](http://www.torrossa.it)
- Putnam R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Milano, Mondadori.
- Reinganum J. (1989), "The timing of innovation: Research, development, and diffusion", *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, ch. 14, North-Holland, Amsterdam. pp. 849-908.
- Renoldi S., (2012/a), "Sardinia hotel industry between intermediation and online marketing", *Turistica - Italian Journal of Tourism*, 21, pp. 75-87.
- Renoldi S. (2012/b), "Fonti amministrative e statistiche ufficiali in ambito turistico. La Regione Sardegna tra seconde case e sommerso statistico ufficiale", *Quaderni di lavoro CRENoS*, 2012/02 - CUEC, Cagliari
- Renoldi S. (2014), "Sardinia between product maturity and international competition", *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 5, pp. 81-91.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Rispoli M., Tamma M. (1991), *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova.
- Rispoli M., Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- Roper S., Hewitt-Dundas N. (2001), "Grant assistance and small firm development in Northern Ireland and the Republic of Ireland", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 48, n.1, pp. 99-117.
- Ryan B., Scapens R.W., Theobald M. (2002), *Research Method and Methodology in Finance and accounting*, Thomson, London.
- Sainaghi R. (2011), "Collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo di nuovi prodotti turistici: il caso Skipassfree", *Azienda Pubblica*, 4.2011, pp. 361-378.
- Sainaghi R. (2006), "From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)", *Tourism Management*, 27, pp. 1053-1063.
- Santarelli E., Zaninotto E. (2007), "La valutazione degli effetti economici degli incentivi alle imprese", *L'Industria*, n.s., a. XXVII, n. 2, aprile-giugno 2007, pp. 195-198.

- Scapens R.W. (2004), "Doing case study research", in Humphrey C., Lee B.H.K., *The real life guide to accounting research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Elsevier, Oxford
- Scapens R.W. (1990), "Researching management accounting practice: the role of case study methods", *The British Accounting Review*, vol. 22, n. 3, pp. 259-281.
- Scapens R.W. (1992), "The role of case study methods in management accounting research: a personal reflection and reply", *The British Accounting Review*, vol. 24, n. 3, pp. 369-383.
- Schmidgall R.S. (1998), "Budgeting and forecasting", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December 1998, pp. 45-51.
- Schuman H., Pressner S. (1979), "Questions about attitude survey questions", *Sociological Methodology*, 1973-1974, Jossey-Bass, San Francisco.
- Scott N., Laws E. (2005), "Tourism Crises and Disasters: Enhancing Understanding of System Effects", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2/3), pp. 149-158.
- Serra, M., Mulas L., Mura A. (2012), "Contribuzione pubblica e creazione di Valore Aggiunto nelle imprese italiane. Un'analisi empirica", *Management Control*, Special Issue 2.2012, Franco Angeli ed., pp. 37-43.
- Shubert S.F., Brida J.C. (2008), "The Dynamic effects of subsidizing the tourism sector", *MPRA*, Paper No. 16755, pp. 6-20.
- Sibilio B. (2000), "Managerialità nell'azienda alberghiera: realtà e prospettive", *Viaggio e Viaggiatori nell'età del turismo*, Leo S. Olschki, Firenze.
- Singh A.J., Schmidgall R.S. (2002), "Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives", *Journal of Leisure Property*, vol. 2, n. 3, pp. 201-213.
- Smeral E. (1998), "The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries", *Tourism Management*, Vol. 19, n. 4, pp. 371-380.
- Stake R. (2000), "Case studies", *Handbook of qualitative research*, second edition, Sage, CA, pp.435-454.
- Stiglitz J.E. (2000), *Economics of the Public Sector*, New York, Norton & Company.
- Sutton R., Callahan A. (1987), "The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management", *Academy of Management Journal*, 30, pp. 405-436.
- Turok I., Wannop U. (1970), *Targeting urban employment initiatives*, Inner Cities Directorate, Department of the Environment, London, HMSO.
- Tzelepis D., Skuras D. (2004), "The effects of regional capital subsidies on firm performance: an empirical study", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n.1 pp. 121-129.
- Tzelepis D., Skuras D. (2006), "Strategic performance measurement and the use of capital subsidies", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, n.7, pp. 527-538.
- van Beers C., de Moor A. (2001), *Public Subsidies and Policy Failures. How Subsidies distort Trade, Equity and the Environment and How to Reform them*, Edward Elgar, Cheltenham.

- Volpatto O. (1983), "Linee evolutive del management", in Pisoni P., Puddu L., Volpatto O., *L'economia delle imprese alberghiere* - Giuffrè, Milano
- Walker J.R. (2004), *Introduction to hospitality management*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Wanhill S. (2000), "Small and Medium Tourism Enterprises", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, n. 1, pp. 132-147.
- Wanhill S. (1986), "Which investment incentives for tourism?", *Tourism Management*, pp. 2-7.
- Weaver D.B. 2000 A broad context model of destination scenarios *Tourism Management*, 21(3) pp. 217-224
- Williams P., Gill A. (1998), "Tourism Carrying Capacity Management Issues", in Theobald W.F. (Eds), *Global Tourism*, Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 231-246.
- World Travel and Tourism Council (1996), *Progress and Priorities 1996*, Bruxelles.
- Yin R.K. (1984), *Case study research, Design and Methods*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Yin R.K. (2003), *Case study research, Design and Methods, Third Edition* - Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Yin R.K. (1981a), "The case study as a serious research strategy", *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3, pp. 97-114.
- Yin R.K. (1981b), "The case study crisis: Some answers", *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 58-65.
- Zara A., Cao D. (2015), *Destinazione Sardegna: analisi della domanda turistica* - CRENoS CUEC, Cagliari.

### ***Riferimenti siti internet***

- Cagliari 2015, Capitali Italiane della Cultura 2015: <http://www.cagliari2015.eu/capitali-italiane-della-cultura-2015>
- ISTAT 2015, Popolazione Sardegna 01/01/2015:  
[http://www.istat.it/it/sardegna/dati?qt=gettableterr&dataset=DCIS\\_POPRES1&dim=130,1,0,182,8,0&lang=2&tr=0&te=1](http://www.istat.it/it/sardegna/dati?qt=gettableterr&dataset=DCIS_POPRES1&dim=130,1,0,182,8,0&lang=2&tr=0&te=1)
- ISTAT 2015, Popolazione Italia 2001-2014: <http://www.tuttitalia.it/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>
- HACCP, Ministero della Salute - Repubblica Italiana, 2015:  
[http://www.salute.gov.it/portale/temi/documenti/sicurezzaAlimentare/C\\_17\\_pagineAree\\_1187\\_listaFile\\_itemName\\_26\\_file.pdf](http://www.salute.gov.it/portale/temi/documenti/sicurezzaAlimentare/C_17_pagineAree_1187_listaFile_itemName_26_file.pdf)
- Bando P.I.A. 2007, Regione Autonoma della Sardegna:  
<http://www.regione.sardegna.it/j/v/488?s=1&v=9&c=3944&c1=3944&id=4840>
- Bando P.I.A. 2008, Regione Autonoma della Sardegna:  
<http://www.regione.sardegna.it/j/v/488?s=1&v=9&c=3944&c1=3944&id=9799>
- Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera (L.R. 40/1993) 2010, Regione Autonoma della Sardegna: [https://www.regione.sardegna.it/documenti/1\\_22\\_20100909125159.pdf](https://www.regione.sardegna.it/documenti/1_22_20100909125159.pdf)



Sardegna Statistiche, Sintesi Statistiche sul Turismo - Estratto di Sardegna in cifre 2015:  
<http://www.sardegna statistiche.it/>

World Travel and Tourism Council, Travel & Tourism Economic Impact 2014:  
<http://www.wttc.org/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%20reports/world2014.pdf>

### ***Indice dei riferimenti legislativi***

Decreto Legislativo 9 aprile 2008 n. 81, *Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro*.

Regolamento (CE) n. 853/2004 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004, *Igiene dei Prodotti Alimentari*.

Decreto Legislativo 14 marzo 2011 n. 23, *Disposizioni in Materia di Federalismo Fiscale Municipale*.